

东北大学

硕士学位论文

鞍钢多元化发展战略研究

姓名：徐家利

申请学位级别：硕士

专业：管理工程

指导教师：钟磊钢

2000.9.1

摘 要

（进入七十年代以后，世界各国的钢铁工业逐渐进入了成熟期，各部门的钢铁消费已达到饱和状态，钢铁生产能力过剩。各大钢铁企业为了延续生存，大多采用多元化发展战略，以减少经营风险。目前国内钢铁企业也已进入成熟期，钢年产量超过一亿吨，钢铁需求已趋于饱和。因此，鞍钢这样的国有大型钢铁企业要持续发展就必须进行战略转移，实行结构调整，发展多元产业，使钢铁从业人员逐渐减少，提高劳动生产率，并通过改善经营结构培育出新的经济增长点。）

本文就是从多元化发展战略的相关概念入手，分析了鞍钢的外部环境和鞍钢在生产能力、管理水平、技术改造等方面的现状。采用 SWOT 矩阵分析法对鞍钢的内外部环境进行了分析，在此基础上提出了鞍钢多元化发展战略的构想，同时结合国外大型钢铁企业曼内斯曼公司和日本钢管公司的多元化发展历程以及国内钢铁企业武钢、首钢、宝钢的多元化经营模式，对鞍钢的多元化发展战略的内容、主要任务和阶段性目标及未来发展方向等进行分析、研究。并提出了适应鞍钢多元化发展战略的组织结构。最后提出了鞍钢实施多元化发展战略的相应措施和途径。

（本文对钢铁企业的多元化发展能起到一定的借鉴作用。）

关键字：战略、多元化发展、多种经营

Abstract

In 1970's, iron industry all over the world became mature. The expenditure of iron and steel climbed up the summit. Iron product capacity was wasted. Main iron enterprises took the multiple development for the sake of continuously developing. Now, domestic iron enterprises go into mature period and demand quantity is decreasing. Large iron enterprises such as AnGang should transform old strategy, adjust structure, develop multiple industry, decrease employee who go in for iron industry. Thus, the large iron enterprises can develop continuously.

This paper focuses on some concept of multiple development strategy. First analyzing AnGang's surroundings, product capacity, management level and technique reforming. Second analyzing large iron enterprise such as Mannasman and Japan iron Tube Company's multiple development process, give the domestic iron complex such as WuGang, ShouGang and BaoGang's multiple development mode. Analyzing AnGang's strategic content, main task, stage goal and future direction. It must have a relevant organization structure to insure the plans are carried out. The organization structure in the future should be divided by undertaking. The group control mode should be a capital control mode. This paper gives the measurement and routine adapting to this strategic plan.

This paper will benefit iron enterprise developing multiple industry.

Keyword: strategy、 multiple development、 diversified economy

绪 论

国际钢铁市场已趋于饱和，国内钢铁年产量也超过一亿吨，继续依靠资本要素投入扩大生产规模实现经济增长的老路是行不通的。一方面，国家对钢铁行业实行总量控制的方针：大型钢铁企业限产 10%，小型企业“关停并转”；另一方面，加入世界贸易组织后，国外钢材对国内市场也会造成强烈冲击。钢铁企业为积极迎接新的挑战，正在进行技术革新和技术改造。但新技术的采用排挤了部分劳动力，使部分劳动力离开了岗位。如何在提高劳动生产率增强钢铁主业的同时，合理安排富余人员并培育出新的经济增长点，最终实现跨行业、跨地区、跨所有制和跨国经营，从而在资源枯竭时不至于造成经济的衰退，就成为钢铁企业急需解决的一个问题。因此，对钢铁企业多元化发展战略的研究具有迫切的现实意义。

1 战略的相关概念

1.1 战略的概念

在我国，战略一词自古有之，先是“战”与“略”分别使用。“战”指战斗和战争，“略”指韬略、策略、计划。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词。西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述。在西方，战略一词来源于希腊文“strategos”，其含义是“将军”。当时这个词的意义是指军队的艺术和科学。因此可以说，战略一词原是个军事方面的概念，在中国，它起源于兵法，指将帅的智谋。西方的战略概念起源于古代的战术，原指将帅本身，后来指军事指挥中的活动。

战略一词引入到企业管理中来也只有几十年的时间，在企业管理这个范畴中，究竟什么是战略，目前尚无一个统一的定义。不同的学者与经理人员给战略赋予不同的含义。有的认为战略应该包括目标，即广义的战略；有的则认为战略不应该包括这一部分内容，即主张狭义的战略。

在众多的关于战略的定义中，这里只介绍明茨伯格（Mintzberg）对于战略定义的独特认识。他归纳总结出人们对战略的五个定义，这五个定义都是对战略从不同角度进行的充分阐述。他认为，人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵，说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略要领时，人们只利用其中的一个罢了。明茨伯格借鉴市场学中四要素（4p's）的提法，即产品（product）、价格（price）、地点（place）和促销（promotion）。提出战略从五个不同方面的定义，即战略是：计划（plan）、计谋（ploy）、模式（pattern）、定位（position）和观念（perspective）。

1.1.1 战略是一种计划

大多数人将战略看作一种计划，即它是一种有意识的有预计的行动程序，一种处理某种局势的方针。根据这个定义，战略应具有两个基本特征：一是战略须在企业经营活动之前制定，以备人们使用；二是战略是有意识、有目的地开发和制定的。总之，

从本质上讲战略是行动之前的一种概念，如杜拉克所说的，“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划，用来实现企业的基本目标。”

1.1.2 战略是一种计谋

这是指在特定的环境下，企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸于行动，而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。譬如，一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时，便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品以占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后，深知该企业资金雄厚，产品质量差异化好。为避免竞争升级，便放弃扩大能力的设想。一旦竞争对手采取了放弃的态度，该企业并没有将开发新产品的战略付诸实施。因此，这种战略称为一种计谋，使之对竞争对手构成威胁。

1.1.3 战略是一种模式

钱德勒在其《战略与结构》一书中认为，战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说，无论企业是否事先对战略有所考虑，只要有具体的经营行为，就有战略。

战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中，计划往往可能在最后没有得到实施，这样计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略模式的概念将战略视为行动的结果，这种行动可能事先并没有设计的战略，但最后却形成了，因此成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略。这是指那些已经设计出来，即将实现的战略。而自发的战略则是指那些预先没有计划，自发产生的战略。战略的关系如图 1.1 所示。

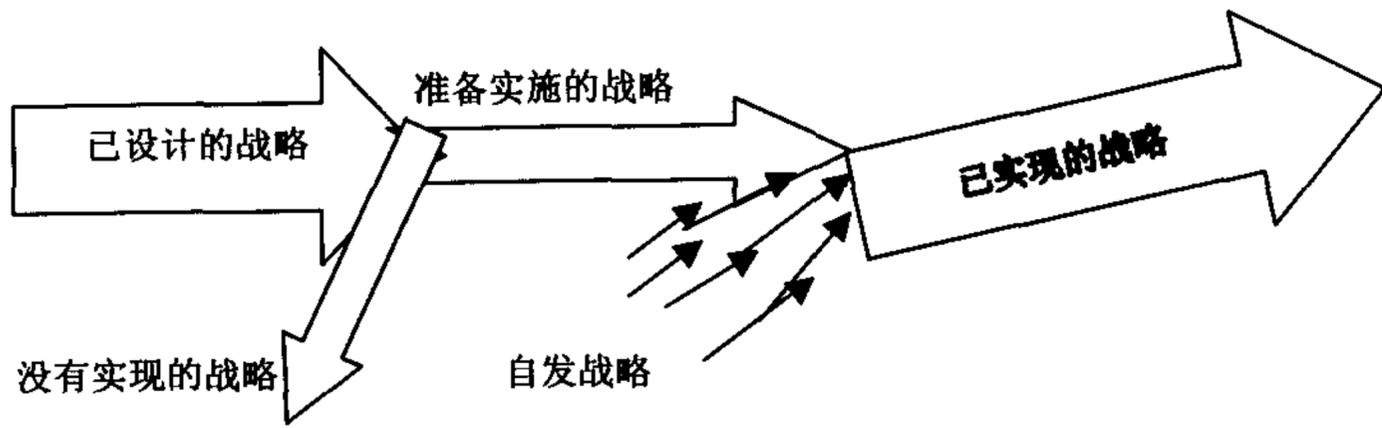


图 1.1 MINZBERG 战略模式

1.1.4 战略是一种定位

战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里战略实际上成为企业与环境之间的一种中间力量，使得企业的内部条件与外部的环境更加融洽。值得指出的是，战略为定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。也就是说，企业在活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中处于何种位置，也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位。甚至企业还可以在市场中确定一个特殊的地位，使得对手们无法与之竞争。

1.1.5 战略是一种观念

这种定义强调战略是一种概念的内涵，即所有的战略都是一种抽象的概念，它存在于需要战略的人们的头脑之中，体现于战略家们对客观世界固有的认识方式。例如有的企业是进取的、开拓的、创造新技术、开发新市场；而有的企业则一成不变，固守在早已建立的市场上。这说明企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念的重要实质在于，它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享，因此，研究一个企业的战略，需要了解 and 掌握企业的期望如何在成员间分享，以及如何在共同一致的基础上采取行动。

1.2 战略结构

一般说来，一个企业的战略可划分为三个层次，即公司战略，事业部战略和职能战略。

1.2.1 公司战略

这是企业总体的、最高层次的战略，公司战略的侧重点在两个方面：一是从公司全局出发，根据外部环境的变化及企业的内部条件，选择企业所从事的经营范围和领域，即要回答这样的问题：我们的业务是什么？我们应当在什么业务上经营？二是在确定所从事的业务后，要在各项事业部门之间进行资源分配，以实现公司整体的战略意图，这也是公司战略的实施关键措施。

1.2.2 事业部战略

有时也称为经营战略或竞争战略，它处于战略结构中的第二层次。这种战略所涉及的决策问题是在选定的业务范围内或在选定的市场—产品区域内，事业部门应在什么样的基础上来进行竞争，以取得超过竞争对手的竞争优势。为此，事业部门的管理者需要努力鉴别并稳固最有盈利性和最有发展前途的市场面，发挥其竞争优势。

1.2.3 职能战略

它是在职能部门中，如生产、市场营销、财会、研究与开发、人事等，由管理人员制定的短期目标和规划，其目的是实现公司和事业部门的战略计划。职能战略通常包括市场战略、生产战略、研究与开发战略、财务战略、人事战略等职能战略。

如果企业只从事一项业务时，那么公司战略和事业部战略是一样的，两种战略的决策权都集中于董事会和最高层管理者手中，这种特别的战略管理结构类似于小型企业的组织形式。如图1.2所示。

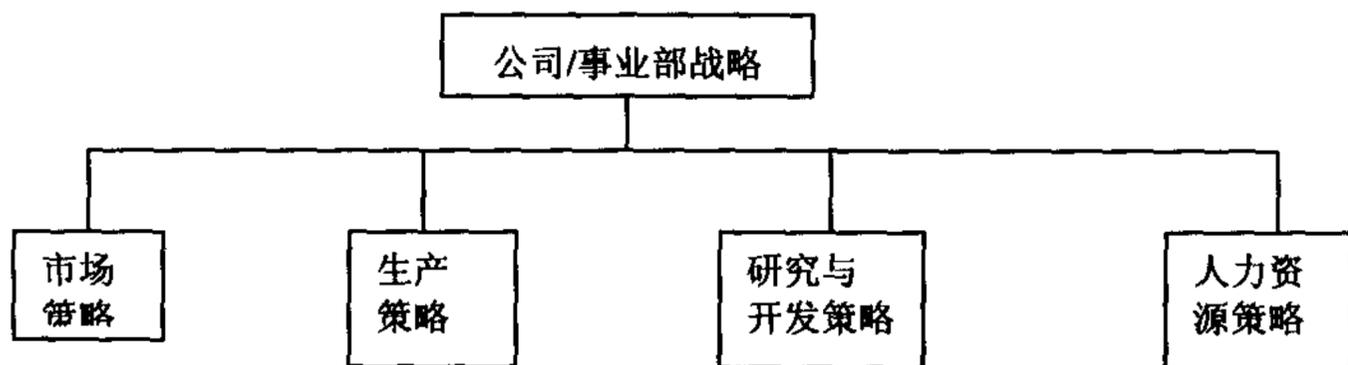


图 1.2 单一业务公司的战略结构

如果一个企业属跨行业经营。即有多项经营业务的话，则战略层次呈现下述战略结构形式。公司战略为最上层结构最高层次的战略，它为职能战略和事业部战略提供发展的方法和支持。如图 1.3 所示。

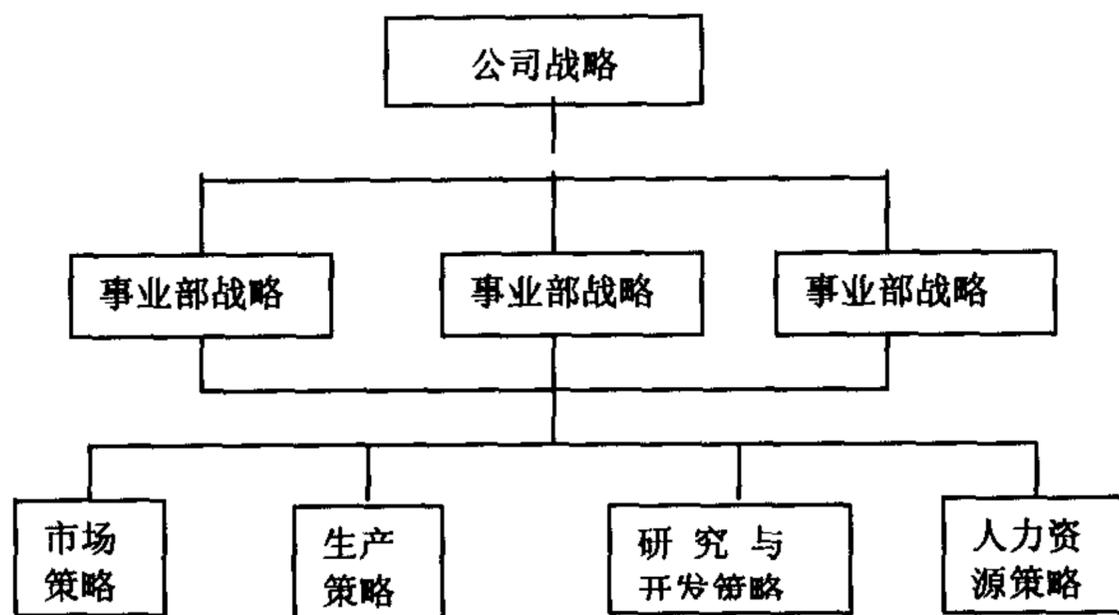


图 1.3 跨行业经营企业的战略结构

1.2.4 三种战略的结构特点

依据三种战略所涉及的不同战略问题，上述三种战略层次各具不同的特性。最高层次的战略——公司战略倾向于价值取向，以抽象概念为基础，与事业部战略和职能战略的制定和实施相比不甚具体。除此之外，它还具有如下特点：有很大的风险性，成本高，预期收益也大，需要时间长，要求有较大的灵活性和大量外部资源的输入。这些特点是由公司战略的决策具有意义深远性、未来性和革新性的本质特征所决定的。

处于战略层次最低端的是职能战略，它主要涉及具有作业性取向和可操作性的问题，因此，它所涉及的决策问题的时间限度比较短。由于依靠已有资源，职能战略决策风险小，所需代价（成本）不高，所涉及的活动在公司范围内不需要很大的协调性。而事业部战略的特点介于公司战略和职能战略特点之间。例如与公司战略决策相比，事业部战略具有较小风险性，较少的代价和不太高的预期收益；但与职能战略相比，其风险性、成本及预期收益都要超过职能战略决策。见表 1.1。

表 1.1 三种战略决策的特点

序号	特点	公司战略	事业部战略	职能战略
1	类型	概念性的	混合性的	作业性的
2	定义	非具体的	混合的	具体的
3	可度量性	价值判断	半定量化	定量化
4	频度	周期的或突发的	周期的或突发的	周期的
5	可调整性	低	中等	高
6	与当前活动的关系	革新的	混合的	补充性的
7	风险性	高	中等	低
8	预期性	大	中等	小
9	成本	大	中	小
10	时间	长	中	小
11	灵活性	大	中	小
12	资源充沛度	部分供给	部分供给	全部供给
13	协调性	大	中	小

1.3 公司战略的类型

对于一个大型的公司来讲，有多种战略选择。一般来说，公司战略可归纳于下列几类。

1.3.1 稳定发展战略

顾名思义，稳定发展战略不是不发展不增长，而是稳定的，非快速的发展。稳定发展战略有如下特征。

一、公司（企业）满足于它过去的效益，继续寻求与过去相同或相似的战略目标。

二、期望取得的成就每年按大体相同的百分数来增长。

三、公司继续以基本相同的产品或服务来满足它的顾客。

1.3.2 发展战略

发展战略亦称增长战略。采用发展战略的公司表现出如下特

征：

一、公司不一定比整个经济发展得更快，但确实要较产品销售的市场发展得要快。

二、公司试图延缓甚至消除其行业中价格竞争的危险。

三、公司定期地开发新产品、新市场、新工艺及老产品的新用途。

四、公司总是获得高于行业平均水平的利润率。

五、公司不是去适应外界的变化，它们试图通过创新和创造以前未存在的新的需求，来使外界适应它们自己。

1.3.3 防御战略

防御战略的目的与发展战略相反，它不寻求企业规模的扩张，而是通过调整来缩减企业的经营规模。防御战略也是一个整体战略概念。它一般包括收获战略、调整战略、放弃战略和清算战略等几种战略。

1.4 几种典型发展战略

1.4.1 集中生产单一产品或服务的战略。

这种战略是指以快于过去的增长速度来增加销售额、利润额或市场占有率。

1.4.2 同心多样化战略

同心多样化战略是指公司增加或生产与现有产品或服务相类似的新产品或服务。只有新增加的产品或服务能够利用企业在技术、产品线、销售分配渠道或顾客基础等方面所具有的特殊知识和经验时，才可将这种战略视为同心多样化。

彼得和沃特曼在其《寻求优势——美国最成功公司的经验》中指出，企业可以向新的经营领域扩展（通过买进别的企业或者内部多样化），但必须紧紧围绕自己的基本业务。因为这是优势所在，最成功的企业是那些以一种专长为基础和核心进行多样化经营的公司，其次是那些相关行业扩展的公司。

1.4.3 纵向一体化战略

纵向一体化战略是指企业在两个可能的方向上扩展现有经营业务的一种发展战略，它包括向前一体化战略和向后一体化战略。向前一体化战略是企业自行对本公司产品作进一步深加工，或对资源进行综合利用或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务的战略。如钢铁企业自己轧制各种型材，并将型材制成各种不同的最终产品即是向前一体化战略，向后一体化战略则是企业自己供应生产现有产品或服务所需要的全部或部分原材料或半成品，如钢铁公司自己拥有矿山和炼焦设施。

1.4.4 横向一体化战略

横向一体化战略是指企业购买它的一个或多个竞争对手的发展战略，它与同心多样化战略有类似之处，即两者新增加的产品或服务与公司现有的产品或服务极为密切相关，二者的差别在于，在同心多样化战略的情况下，新产品或服务的增加既可以通过公司内部的发展来实现，又可以通过购买另一企业的业务来实现，而这个被收买的企业的产品或服务与收买企业的产品或服务密切相关但不直接互相竞争，而在横向一体化战略的情况下，新产品或服务的增加只是通过购买竞争对手的业务来实现。由此可见，两种战略判别甚微。

1.4.5 复合多样化战略

复合多样化战略是指公司增加与现有的产品或服务、技术或市场都没有直接或间接联系的大不相同的新产品或服务。

1.5 多元化发展战略

由于横向一体化发展战略、纵向一体化发展战略、同心多样化发展战略、复合多样化发展战略都增加了新的产品和服务，与集中生产单一产品或服务的战略相区别，将以上四种战略统称为多元化发展战略。将采用多元化发展战略的企业称之为多元化企业，将多元化企业增加产品和服务的行为称之为多元化经营。

根据企业多元化所进入的新经营领域与原有经营领域在产

业链条中的相互关系，可以将企业多元化划分为：横向多元化，即企业将经营领域扩展到与原有产品存在较高竞争程度的同类产品领域，如高级轿车生产者进入低档轿车市场；纵向多元化，即企业进入所从事的生产经营活动或产品的上游产业或下游产业领域，如云南的红塔集团从烟草制造业扩展到烟草原料的种植和加工业；混合多元化，指企业同时在横向和纵向两个方面扩展自己的经营领域；以及典型的无关联多元化，企业进入与原有经营领域基本不相关的新领域，如三九药业集团进入旅游和房地产业。典型意义上的多元化企业主要指无关联多元化企业和混合多元化企业。由于相关多元化与无关多元化之间没有明确的界限，而且在企业组织形式上都表现为由多个不同的业务单元组成的集合体，所以，人们习惯于将他们统称为多元化企业。

2 鞍钢的内外部环境分析

2.1 鞍钢外部环境

现代企业的生产经营活动日益受到外部环境的作用和影响。鞍钢要进行多元化经营，首先必须全面地、客观地分析和掌握外部环境的变化。以此为基础和出发点来制定鞍钢的多元化发展战略。外部环境包括经济环境、国际环境、政治环境、技术环境、市场体系环境和社会环境。

2.1.1 经济环境

(1) 国内经济环境

①中国属于正在进行工业化的国家，在这一阶段，资金相对缺乏，劳动力资源相对丰富是中国经济的主要特征，处于工业化过程中的中国企业尚处在初级成长阶段，与工业化后国家的处于成长后期的企业有显著差异。

②中国二元经济结构较为突出。改革开放以来，中国城乡经济得到了长足发展，但城乡两部分的差异并未减少。在城市尤其是大城市，有相对较高的经济水平、技术水平和劳动力素质，而在农村则存在着相对落后的经济水平、生产方式、技术水平和过剩的素质低的劳动力资源。这种二元经济结构与企业成长有显著的对应关系。除了中国东部沿海地区（如江苏、浙江）有较发达的乡镇企业外，中国农村工业以规模小、技术水平落后、生存竞争力弱、市场占有率不稳定为主导特征，而大规模技术水平高的企业则集中于中国大中城市。这种二元经济结构使中国企业成长出现了复杂的局面。一方面，乡镇企业、农村工业，虽然基础差、规模小，但却呈现旺盛的成长力。另一方面，作为中国经济支柱的大中型企业却未形成自我成长的机制。

(2) 国际经济环境

国际经济一体化的发展，表现为国家之间贸易依赖度提高，表现为跨国企业（或多国企业）的兴起，表现为国际间投资和国际资本流动在国际经济中的地位提高。这促使中国企业努力在国际经济分工中争取得到优势和利益，中国企业欲在国际市场上取

得竞争优势地位，必须注重核心竞争力的培育，在技术选择、战略制定等方面，着眼于国际竞争，在管理模式、技术标准、营销组织等方面，着眼于国际竞争，在管理模式、技术标准、营销组织等应与国际规范接轨。要积极利用外国先进的技术、管理和外资来促进我国企业的成长，同时要积极开辟国际市场，有效地实现跨国经营。

2.1.2 政治环境

中国正处于由传统计划体制向市场经济体制过渡阶段，市场体制尚需完善。而市场体制的完善是企业健康成长的必要基础和条件。下列因素对企业健康成长是有利的：(1)市场机制已在大部分消费品行业和部分生产资料行业显示了其有效的调节作用；(2)中国沿海地区、经济特区的较发达的市场机制示范作用；(3)国家逐步转向利用利率、税收等经济杠杆，进行宏观调控，逐步减少直接或间接的行政干预；(4)公司法、经济合同法、商标法、质量法、专利法等法律构成了规范市场竞争行为的法律框架。

2.1.3 技术环境

技术水平、技术特征对企业成长有着重要影响。当前，中国企业技术环境的特征在于其落后性、不均衡性、多层次性。落后性指我国企业在大部分技术领域落后于发达国家，企业成长所依赖的技术创新核心能力距离发达国家的大企业尚有很大差距，大部分技术处于模仿创新阶段。不均衡性指在地域、产业分布上不均衡性，如即使在同一产业内部也存在着手工操作、半机械化作业以致高度自动化等多种技术的悬殊差异。不均衡性是技术水平多层次性的体现。技术差异必然影响企业成长模式选择。例如我国许多小城市中的工业技术水平较低，在经济结构演变和市场竞争中处于劣势，即使引进了先进的生产设备，如果不能很好地消化吸收，也难有较强的竞争力，因此，这些企业的配套厂，从中追求自己的成长，这就需要小企业提高专业化程度，注重与大企业建立稳定的资产纽带关系，而不是追求“小而全”。

2.1.4 市场体系环境

市场经济是以市场机制作为基础性资源配置手段的经济体

系。现代市场经济中，市场是一个完善的体系。完善的市场体系不仅指有完善的最终产品市场，更重要的要有完整的要素市场。完整的要素市场至少包括以下几个组成部分：(1)土地和其它资源市场。(2)劳动力市场，其中包括普通劳动力市场（“蓝领”市场）和专业人员市场（“白领”市场）。(3)生产资料市场，包括工业生产资料市场、农用生产资料市场。(4)资本金融市场，其中包括短期金融市场和长期金融市场。中国现实经济中市场体系建设虽然已有了长足的发展，但还不完善。证券投资市场尚不规范。现行户籍制度、人事制度等对劳动力流动起着严重阻碍作用，这些都是对中国企业成长十分不利的。

2.1.5 社会环境

随着人们受教育程度的提高和对生活质量的更高要求，就会出现各种自发的利益团体，如消费者协会、环境保护组织等。这些利益团体对企业的行为有很大的影响，甚至对企业发展有很大的限制作用。

中国进行改革开放以来，人们的思想比较活跃，对物质利益的追求使得劳动者索取与自己劳动价值相等的报酬。贡献的概念发生了变化，对待劳动者的激励手段由单纯的精神鼓励转变为精神和物质的双重鼓励。工作观念也发生了较大的变化，人员流动速度加快。这些对企业的发展产生一定的影响。

2.2 鞍钢现状分析

2.2.1 鞍钢的历史地位及贡献

鞍山钢铁集团公司(简称鞍钢)是中国特大型钢铁联合企业，始建于1916年，迄今已有80多年的历史，解放前夕残存设备只有10多万吨钢的生产能力。

鞍钢作为解放后最早恢复和建设起来的我国第一个大型钢铁联合企业，伴随着新中国五十年辉煌历程，经过广大职工的不懈努力和不断艰苦创业，为我国的社会主义建设事业做出了重大贡献。截至1997年末，鞍钢累计生产2.64亿吨钢，2.57吨生铁，1.71亿吨钢材。实现利税693.8亿元，上缴利税598.34亿元，上缴利税相当于国家同期对鞍钢投资的10.44倍。涌现了

一大批先进模范人物，培养输送了一大批各类优秀人才，积累了国有企业改革和发展的宝贵精神财富。特别是在建立社会主义市场经济体制的深刻变革中，鞍钢依靠深化改革，扩大开放，依靠技术进步，不断加大技术改造和创新的力度。克服了生产设备比较落后，社会负担重，钢材价格持续下降等诸多困难，实现了淘汰平炉，全部建成了转炉的重大的工艺变化，加快了全连铸步伐；连铸能力大幅度提高。鞍钢的希望工程 1780 机组已经建成，即将全面投产。此后，鞍钢的产品结构将会有较大的改善，将会大大提高市场竞争力和抵御市场风险的能力为今后的进一步发展奠定一个坚实的基础。

2.2.2 鞍钢生产能力分析

鞍钢已具有年产铁 880 万吨，钢 870 万吨，钢材 650 万吨的综合生产能力。能冶炼 500 多个钢种，轧制 700 多个钢材品种，规格总数达 2.5 万多个，其中热轧汽车轮辋型钢，50kg 钢轨，II 级螺纹钢、船用球扁钢、大型船用角钢，16kn 容器板、轻轨、16Mn 汽车大梁板和深冲压冷轧薄板等 10 个产品实物质量达到国际同类产品先进水平。钢材产品广泛适用于冶金、石油、化工、煤炭、水电、铁路、汽车、造船、建筑、电子、航空、航天、轻工、国防等行业，钢材产品中 89.5% 按国际和国际先进水平标准组织生产，钢材等级品率达 92.25%。

近几年来，鞍钢坚持改革，加速改造，强化管理。企业面貌发生了新的变化。1996 年生产钢 860.13 万吨，生铁 845.75 万吨，钢材 643.61 万吨，实现销售收入 197.42 亿元，实现利润 3.51 亿元，1997 年，鞍钢在进行一、二炼钢平炉改转炉改造，并承受价格下降，销售困难，资金紧张等情况下，仍生产钢 828 万吨，生铁 830 万吨，钢材 604 万吨，钢材产销率达到 100.14%，实现销售收入 173.97 亿元，实现利税 19.75 亿元，实现利润 0.8 亿元，上缴税金 19.9 亿元。

(1) 矿山生产能力

鞍钢矿山拥有 6 座大型铁矿山，分别是东鞍山、大孤山、齐大山、眼前山、弓长岭井下矿和岭东露天矿。可年产铁矿石 2600 万吨，铁精矿 1000 万吨，齐大山采选扩建工程达产后，可增加 900 万吨矿石生产能力和 300 万吨铁精矿能力，是目前国内规模

最大，现代化水平最高的铁矿。矿山系统采用“重、磁、浮”联合选矿新工艺，精矿品位可达到64%，红矿选矿工艺达到世界先进水平。

(2)炼铁系统生产能力

鞍钢炼铁拥有4个烧结车间和一个年产200万吨的球团车间，烧结总面积为1490平方米，人造富矿总能力每年为1723万吨，有大型焦炉17座及相应的化工产品回收、精制装置。年产焦炭468万吨，有633立方米到2580立方米高炉10座，总有效容积14072立方米，具备了年产铁900万吨能力。在煤粉喷吹技术上，鞍钢居全国领先地位，达到了世界先进水平。

(3)炼钢系统生产能力

鞍钢炼钢拥有3个炼钢厂，9座转炉，具备年产钢880万吨能力，有大板坯连铸机2台，年生产能力400万吨；小方坯连铸机2台，年生产能力110万吨。转炉采用铁水处理和顶底复合吹炼新工艺，炉外精炼的手段有吹氩，喂丝和钢包喷粉，与转炉炼钢相配套的1#、2#大板坯连铸机，其钢水处理设施(ANB-DB)、主机系统、精整系统和自控系统等主体设备从日本引进，技术装备达到世界80年代水平，实现了炼钢、连铸连轧三位一体新工艺。年产120万吨的大板坯及80万吨大方坯连铸机即将投产。

(4)轧钢生产能力分析

鞍钢轧钢拥有14个轧钢厂，初轧机2套，各类成材轧机28套，目前具有年开坯能力760万吨和680万吨的成材能力。热轧带钢厂经过近几年的改造，目前已形成240万吨的年生产能力，主要产品有碳素钢热轧卷板。大型轧钢厂是我国重轨生产基地之一，年生产能力100万吨，中型轧钢厂生产的铲刃钢、犁铧钢、U型钢、II型钢、异形槽钢均为国内独家产品，汽车轮辋钢三次荣获国家质量金牌奖。小型型材厂生产的建筑用热轧带肋钢筋，连续10年被评为省部优质产品。中板厂实现全部产品双倍尺轧制，省部优质产品有9个。无缝厂有三条热轧管生产线，能够生产热轧无缝钢管、冷拔无缝钢管、螺旋焊管等各种类型的无缝钢管。冷轧薄板厂四机架连轧机组、全氢罩式退火炉、浅槽盐酸洗生产线等主体设备是从国外引进的，能够生产各类冷轧薄板。厚板厂4.3m四辊轧机及其辅助设备是从日本引进，能够生产中国目前最宽的厚板。线材厂全套设备从美国引进，经过改造生产能

力由 50 万吨增至 70 万吨，并开发生产了轮胎钢丝帘用钢线、耐侯钢焊线等新产品。鞍钢的主要优质产品见表 3.1

表 3.1 鞍钢主要钢材产品

产品名称	规格 组距	材质
方坯	90x90 115x115 、 145x145 196x196 、 220x220 280x280	普碳
连铸方坯	115x115 120x120	普碳
连铸方坯	230x1250x8000	普碳
标圆钢	Φ 16--Φ 36	普碳
重轨	50--60kg/m	普碳、低合金
轻轨	12--24kg/m	普碳、低合金
矿工钢	11#	Q 725
支撑钢	250	16M n
各种型钢	工字钢 20--30#	普碳、低合金
	工字钢 20--30#	普碳、低合金
	槽钢 18-30、10--16	普碳、低合金
	等边角 16#、20#、8--12.5#	普碳、低合金
	不等边角 16/100、20/125、10/6.3	普碳、低合金
	圆钢 Φ 90--160	低合金、优结
	工字钢 10--16#	普碳、低合金
卷板	2.5--8.0	普碳、低合金优结
花纹	3.0--6.0	普碳
薄板	0.5--2.0x750x2000、0.75x3.0	普碳、低合金优结
热管	Φ 57--Φ 168	一般管、锅炉管
冷管	Φ 6--Φ 89	一般管、地质管
圆钢	Φ 50--Φ 60	普碳
硅钢片	0.5x750x2000	D R--5 0
焊管	Φ 20--Φ 100	普碳
钢窗	各种	
螺纹	Φ 16--Φ 25--Φ 40	20MnSi
线材	Φ 6.5--Φ 13	软线硬线焊线
厚板	8--100	普板优结低合金等
轮辋钢	5.5--8.5	12LW

(5) 动力系统分析

鞍钢拥有总装机容量为 36.55 万千瓦的自备发电厂。供电厂有大型变压器 1134 台，总容积量为 167.283 万 KVA。氧气厂有 6 套制氧机组，其中两台 3 万 5 千立方米制氧机分别从日本、美国引进，各种气体产品质量名列全国制氧行业之首。

2.3 鞍钢科研开发分析 (R & D)

鞍钢技术中心是国家级企业技术中心, 下设钢铁研究所、高新技术研究所、信息研究所、中间试验基地, 建有各类试验室 69 个, 仅 1985 年以来就有 170 多项成果获国家、部、省科技进步奖, 鞍钢设计研究院是经国家审批的具有甲级工程勘察, 甲级工程设计资格的综合型企业勘察设计单位, 有烧结、焦化、炼铁、炼钢、轧钢等三十多个设计研究专业, 近年来先后获国家级优秀设计六项。鞍钢拥有各类专业人员 37811 人, 其中具有高中级技术职称 16900 人。

2.4 鞍钢管理现状及分析

鞍钢以建立“产权清晰, 权责明确, 政企分开, 管理科学”的现代企业制度为方向。几年来, 积极稳妥地深化改革, 着力转换内部经营机制, 实行主辅分离改革, 目前鞍钢已将辅助单位实行了与钢铁主体的分离。先后将 74 个集体单位与原全民主办厂分离, 明确了两种所有制的产权关系, 将 60 个三产和老年实体划归实业公司统一管理, 对公司机关机构和人员进行了精简。从事钢铁生产人员逐年减少, 实现了减人增效, 提高了劳动生产率。实施分离辅助, 将 22 个单位分离成为鞍钢的全资子公司, 进行独立法人运作, 构筑了以资产为纽带的母子公司体制, 为建立现代化企业制度打下了重要基础。

鞍钢通过精干主体分离辅助将一些亏损企业和与钢铁主业关联程度较低的企业分离出去。如通过企业重组, 将原小型厂一个车间划到鞍钢实业发展总公司, 将其余的车间划到型材轧钢厂, 将工艺落后, 长期亏损的第一薄板、硅钢片厂、综合利用公司和副业总厂等单位划到鞍钢实业发展总公司, 将轧辊厂划转机械制造公司。通过这一系列措施, 共分离全民职工 10 万余人, 主体生产系统职工降到了 5 万人左右, 使钢铁主业得到了加强。1996 年到 1999 年 6 月底, 全公司分离单位取得了比 1995 年减亏 40.6 亿元的成绩。这 22 家全资子公司见表 2.2。

表 2.2 鞍钢集团拥有全资子公司 22 个

鞍钢集团矿业公司	水泥厂
弓长岭矿山公司	沈阳薄板厂
机械制造公司	电气公司
修建公司	汽车公司
建设公司	接待服务公司
房产公司	生活服务公司
自动化公司	异型钢管厂
耐火材料公司	钢绳厂
铸管厂	厂容绿化筑路公司
矿渣开发公司	大连轧钢厂
鞍钢集团国际贸易公司	鞍钢集团实业发展总公司

此外，鞍钢还加强了企业内部改组工作。对所属的冷轧厂、厚板厂和线材公司进行资产重组，组建了鞍钢新轧钢股份有限公司，该公司的 8.9 亿 H 股和 3 亿 A 股股票已成功地在香港及深圳上市。后来又收购了大型轧钢厂。不仅筹集到资金，加快了技术改造，而且形成了控股子公司，实现了产权结构和投资主体的多元化。

鞍钢还坚持把改革、改组、改造同加强企业管理工作结合起来，在建立符合市场经济要求的内部管理机制上下功夫，特别是不断夯实质量管理基础，建立了既符合 ISO9002 质量保证模式标准，又符合鞍钢实际的质量保证体系，并已通过了中国冶金工业质量体系认证中心的专家审核，取得合格证书。船用钢材在原五国船级社认证基础上通过了 7 国认证。

2.5 鞍钢的技术改造和技术创新

经过多年的探索和实践，鞍钢走出了一条高起点、少投入、快产出、高效益的技术改造的新路子，加快了技术改造步伐，迅速改变了鞍钢技术装备和生产工艺落后的面貌。

“高起点”，就是坚持技术改造要采用当代的先进技术和工艺，做到不改则已，搞改造就要达到高技术起点；“少投入”，就是改造中充分利用原有的厂房、设备，除关键技术引进外，尽量扩大国内设备制造比例，实行设备和工程招标，尽力压缩项目投资；“快产出”，就是在保证工程质量的前提下，快建设，快达产，

按照大项目投资回收期不超过5年,一般项目不超过2年的要求,收回投资;“高效益”,就是通过技术改造调整结构,增加品种,提高质量,降低成本,提高企业经济效益和市场竞争力,形成自我积累、自我发展的良性循环。

按照这种改造思路,仅用一年零九个月的时间,在不停产的前提下,把12座平炉全部淘汰,改建成了6座现代化转炉,加快实现全连铸完成了一系列工艺上的革命,具有世界先进水平的1780和1700两条热连轧生产线改造工程相继完工,每年可生产高质量、高附加值热轧薄板550万吨,将改变鞍钢产品结构,大大提高鞍钢的市场竞争能力。能源结构和环境保护也在技术改造中得到了明显改善。鞍钢“九五”技术改造完成后,将实现全转炉加炉外精炼,连铸比达到90%以上,板管比达到75%以上,60%以上的产品实物质量达到国际先进水平,企业市场竞争力进一步增强,从而为鞍钢进一步发展奠定坚实物质基础。

鞍钢从企业实际出发,挖掘技术创新潜力,依靠科技进步实现企业振兴,“九五”以来共取得科技成果297项,其中59项达到国际水平,申请专利201项获专利权289项,转让专利7项,组织职工提合理化建议41721项,实施23911项,累计实现科技创效15.95亿元,增强了企业发展后劲。

近几年,通过大力采用新技术,新工艺,强化在线技术管理,使主要技术经济指标得到明显改善和提高。对鞍钢综合技术实力和经济实力产生重大影响的高炉入炉焦比由95年的491kg/吨,降到439kg/吨,高炉喷煤比由78kg/吨提高到126kg/吨,全焦耗洗煤由1442kg/吨降到1411kg/吨,钢铁料消耗由1129公斤/吨降到1102公斤/吨,综合成材率由81.01%提高到86.41%,均创鞍钢历史最好水平。1995—1998年,鞍钢在激烈的市场竞争中,共开发、推广石油管线用钢、铁路高强重轨等新钢种105个,新规格82个,试制推广总量达151万吨,创经济效益4.93亿元。针对制约生产关键环节开展的一系列重大技术攻关取得重大突破,高炉氧煤强化炼铁整体技术目前已达到当今国际先进水平,在10座高炉上推广应用后年创效益3000多万元,溅渣护炉、高效方坯连铸,提高沸腾钢比等项技术攻关也都取得可观的经济效益。

2.6 鞍钢集团现行组织结构分析

鞍钢组织结构为职能型组织结构如附图。其优点是各部门分工明确。工作效率高。由于职能内部专业化，简化了对管理人员和作业人员的培训过程。

鞍钢最高管理层有 11 人，平均年龄 52 岁，全部为大学以上文化，研究生以上学历有 3 人，工程院院士 1 人。

2.7 SWOT 矩阵分析

SWOT 矩阵分析是把企业的外部环境和内部条件进行分析，从而找出二者最佳可行战略组合。这里 S 代表企业“长处”或“优势”；W 代表企业的“弱点”或“劣势”；O 代表外部环境存在的“机会”；T 代表外部环境的“威胁”。

(1) 鞍钢的内外部环境

机会 (O) ① 国家政策和资金的扶持

② 西部开发

③ 即将加入世界贸易组织

④ 国内经济建设环境转好

威胁 (T) ① 国内钢材市场竞争的加剧

② 劳动生产率低

长处 (S) ① 钢材产品品种的多样化

② 各类技术力量雄厚，涵盖面较广

③ 职工素质高

④ 企业信誉高

弱点 (W) ① 经营单一，主要以钢铁生产为主

② 企业负担重

(2) 绘制 SWOT 矩阵图，见图 1.2。

(3) 进行组合分析

① 弱点—威胁 (WT) 组合。鞍钢应避免这种状态。要不断提高企业劳动生产率，改变主要以钢铁生产为主的经营局面，减少企业负担。

② 弱点—机会 (WO) 组合。鞍钢应充分利用国家政策、资

金的扶持，充分利用西部开发、国内经济建设环境转好和即将加入世界贸易组织的契机。改变单一以钢铁产业为主的模式进行多种经营，提高钢铁产业的劳动生产率，减少企业的负担。

③长处—威胁（S T）组合。利用鞍钢的钢铁产品品种的多样化、技术力量雄厚、企业信誉高、职工素质高的优势，开展多种经营，提高钢铁产品的劳动生产率，避免因单一钢铁产品不好而影响整个企业的发展。

④长处—机会（S O）组合。充分利用国家的政策扶持、西部开发的有利机遇和世界贸易组织的加入带来的世界全方位的竞争机遇，发挥鞍钢的技术力量的优势和企业信誉开展多种经营，提高鞍钢的钢铁产品的劳动生产率，开发新的经济增长点，扩大鞍钢的资金来源渠道，为老企业发展开辟出一条新路。

	内部环境		
外部 环境		长处（S）： S 1、S 2、S 3、S 4	弱点（W）： W 1、W 2
	机会（O）： O 1、O 2、O 3、O 4	S O组合方案	W O组合方案
	威胁（T）： T 1、T 2	S T组合方案	W T组合方案

图 1.2 鞍钢 S W O T 矩阵分析图

3 鞍钢多元化发展战略的选择

多元化的各种战略利益和外部环境的变化对企业形成的竞争压力,使多元化经营成为不少企业发展到一定阶段时重要的战略选择。美国企业在 20 世纪 60 年代曾一度掀起多元化热潮,据统计 1949 年进入美国《财富》杂志前 500 名的大企业到 1970 年大部分都成为多元化企业。在德国,随着二战后德国经济的迅速发展多元化也成为引人注目的战略方向。到 1970 年,世界前 100 家最大工业企业中,多元化企业的数目达到了一多半,在英国、法国等其他发达国家也出现过类似的热潮。

3.1 多元化发展的概念和类型

(1)多元化发展的含义

多元化发展,也称多角化发展或多样化发展,最初是由著名的产品——市场战略专家安索夫在 50 年代提出来的。此后,尤其在 70 年代,多元化发展战略风靡一时,各国企业争先采用。据统计,1970 年美国最大的 500 家工业公司中有 94% 的公司从事多元化经营。同一时期,日本经济企划厅做的调查表明,日本制造企业中有 74.7% 的企业、商业、服务业中有 58.7% 的企业实行多元化经营。美国最大的 100 家企业中,从事单一部门生产的企业仅占 1%;在德、法、意三国,这一比例分别为 22%、16%、10%。全世界最大的 50 家石油公司中,有 46 家实行多元化发展。

多元化发展一般有两种含义。一种含义是,多元化发展是指一个企业同时在两个或两个以上行业中发展的一种战略,如机械、电子、化工等。随着社会分工越来越细,实际上,传统的行业内已经拓展出许多截然不同的业务。另一种含义是,多元化发展战略是指企业同时生产或提供两种或两种以上的产品或服务的一种发展战略。

(2)多元化发展的分类

对多元化发展按产品之间的关系和收入比例可分为以下几种:

①不相关多元化:一个企业的主营业务收入低于企业全部收

入的 70%，而且其它业务与主营业务之间不具备相关性。采用这种不相关多元化战略的公司可一般成为混合公司。

②相关——关联性多元化：主营业务收入占总收入的比例不超过 70%，但是与其它相关业务（并不与主营业务直接相关）总共所占的比例超过 70%。

③相关限制型多元化：主营业务的收入比例不超过 70%，但与其它直接与主营业务相关的业务一起所占的比例超过 70%。

④优势——垂直型多元化：垂直整合的业务收入占总收入的 70%。

3.2 多元化发展的两个前提条件

成功的多元化战略，需要具备两个方面的基本条件，即主营业务充分发展和形成企业的核心竞争力。

(1) 主营业务充分发展

对选择多元化战略的企业来说，稳定而具有相当优势的主营业务是企业利润的主要源泉和企业生存的基础，也是多元化发展的基本前提。多元化意味着企业要进入新领域，由于缺乏对新领域充分认识，信息和相应的专长，进入的风险往往较高，至少要承担比在自己熟悉的主营业务领域更高的风险，加之企业不可能在新业务领域迅速取得象样的回报，来平衡新领域的高风险，所以，多元化之初格外需要稳定的保障和雄厚的实力支持。这不仅是多元化成功的前提条件，而且是企业避免因多元化的风险而受到致命打击的客观要求。

很显然，“伤其十指不如断其一指”，把主业做大，有了雄厚的实力和坚实的发展基础，能经受住因国内和国际市场的竞争考验，多元化战略的实施才能得到必要的资源支持，才有获得成功的可能。所以，多元化经营的一个最为基本的原则是：主营业务领域的发展是第一位的，只有在主营业务的增长机会已经明显消失的情况下，多元化才有可能成为有意义的战略选择。

(2) 企业的核心竞争力——多元化战略的生长点

企业是由一系列生产要素如劳动力、厂房、设备、品牌等有机组合而成的。当企业比竞争对手能更好地使用这些要素完成某

项工作的时候，企业就拥有了相对于对手的竞争优势，企业有效地使用生产要素的能力就是企业的竞争力。企业竞争力的形式多种多样，如由掌握某种技术专长而具有的技术方面的竞争力，由出色的市场营销经验和高效的市场分销网络形成的市场营销方面的竞争力，等等。我们把企业竞争力中最为基本的，使整个企业具有长期稳定的高于平均利润水平的收益的竞争力，称为企业的核心竞争力。严格地说，核心竞争力是企业获得长期稳定的竞争优势的基础，是将技能，资产和运作机制有机融合的企业自组织能力，是企业推行内部管理性和外部交易性战略的结果。

对企业重组来说，企业的核心竞争力是其在主营业务领域取得竞争优势的支柱，没有主营业务充分发展所提供的资源和实践机会，核心竞争力是没有发展条件的，而没有核心竞争力，企业在主营业务领域的竞争优势和发展也不可能，所以核心竞争力和主营业务的充分发展是互为因果的。这种关系，使得多元化企业关于主营业务的战略原则，在关于企业核心竞争力的战略考虑中同样适用。如果企业不具备一定的核心竞争力，或在主营业务领域缺乏竞争优势，试图通过多元化在其他领域建立优势有如无本之木，最后难免适得其反。从另一角度看，多元化方式吸收与企业已有竞争力存在战略互补关系的企业，是企业培养核心竞争力的一个有效方式。这与上述原则并不矛盾。企业核心竞争力的培养主要是通过企业内部有关专长的培养实现的，或必须以此为基础。即使通过收购和兼并可以从外部获得一些核心竞争力的要素，这个比例也不能过大。否则企业是无法有效吸收外部资源，并将其转化为自身利益的核心竞争力的。因此，在已有领域确立核心竞争力，是企业拓展新的经营领域实施多元化战略的另一个基本前提。

3.3 国外钢铁企业多元化发展的历程

3.3.1 德国曼内斯曼钢管公司的多元化发展历程

最先采取多元化发展战略并取得明显效果的是德国曼内斯曼股份有限公司。该公司创建于1890年，至20世纪60年代前，在其上升时期逐渐拥有了自己的原料基地，生产原钢，钢材，尤以无缝钢管著称于世，成为一个营业领域遍布世界的钢铁企业集

团。这期间，单一的钢铁经营战略占主导地位。但是，进入本世纪 60 年代以后，由于受到资本主义经济危机的强烈冲击，该公司注意到单一的钢铁经营战略是单薄无力，便转而采取多元化经营战略。舍弃盈利较少或亏损的经营项目，加强某些部门。70 年代初，放弃了德国本土上采矿业，采煤业及钢材生产。大大增强了机械制造及成套设备等部门的实力。1968—1984 年间新的营业部门蒸蒸日上，减少了传统钢材的销售额在总营业额中的比重见表 3.1

表 3.1 曼内斯曼股份公司销售额的变化 (%)

内容 \ 年	1968	1975	1984
煤及其它原料	6	—	—
钢管及钢管制品	31	47	34
经销外来产品	28	20	12
机械成套设备	16	29	52
自产钢材	16	—	—
其他 (包括巴西公司钢材)	3	4	2
总计	100	100	100

从表 3.1 中看出，1984 年传统产业钢管及其制品的销售额仅占总销售额的 34%，而机械和成套设备的销售额占总销售额的 52%，经销外来产品的销售额占总销售额的 12%。

1986 年是曼内斯曼公司多元化经营战略表现出双重意义的年份。一方面，其钢铁生产受到市场的强烈冲击，使该公司蒙受了 5 亿马克的损失。但由于机械制造和非钢铁部门作了补偿，使整个公司仍呈黑字经营态势。另一方面，多元化经营战略进一步展开，这一年，钢铁部门的销售额在总销售额中的比重从 1984 年的 34% 下降到 24.2%，机械制造成为该公司的主要支柱。成功地在公司内部实现了盈亏互补。此后五年间多元化经营战略越发指导该公司向前发展。目前该公司拥有 7 个营业集团，126 家子公司 (国内 53 家，国外 73 家)。分布在美英法等 25 个国家和地区，该公司的产品还不止原钢，钢材和钢管，经营结构明显变化。经营范围也明显扩展见表 3.2，从表中看出，经营范围之广，几乎无所不包。工业、商业、石油化工、农用肥料、国内航运、海洋运输以至电子工业。在钢铁行业内，从采矿到炼钢，既生产成

套设备又生产单体设备及零部件。可以说，曼内斯曼公司采取多元化经营战略后，已在相当的程度上弃旧出新。

表 3.2 曼内斯曼股份有限公司经营项目（直接或间接参与投资超过 50%的子公司）

子公司	经营项目
德马格公司	炼钢技术、起重技术、建筑机械、空压机、塑料、加工机械；驱动与运输技术、管材、单体和成套设备、水压机、粉末冶金、铸造产品；露天采矿、装卸技术和掘进技术、液压挖掘机、起重机、铺路机。
雷克斯罗德公司	驱动、控制和调节技术所使用的液压系统、用于工业、建筑、能源及海洋工程方面的机械、设备和零部件、轴流式活塞发动机、减速机、离合器、滑动轴承连铸、冷硬铸造、球墨铸造等
埃森高压容器管道制造公司	工程设计、厂房建造、陆上和近海油气成套设备、炼油厂建设、油气贮存设备、石油化工气体、液体及固体管道、输送系统、固态、液态残渣回收利用设备烟气废气净化装置；废水处理设备。电厂核电站及工业设备管道系统维修、集中供热系统维修、去灰系统维修、防火技术等
布劳恩公司	各种计量仪表（如温度计、压力计、压差表、流量计、水位表等）、气体液体分析仪、核幅射测量仪用于工业流程和电厂方面的程序控制系统调节器、信号发送器、电机、伺服驱动装置、在线记录仪开关盘显示器、便携式测电仪设计程序控制系统、安装、维修服务
肯兹勒公司	信息系统、电子计算机、信息处理系统的应用及管理咨询、办公室通讯设备为企业制订有关生产、停车场和加油站的综合管理方案、停车场系统
曼内斯曼轧管厂	胡肯根炼钢厂、缪尔海姆轧管厂、杜塞尔多夫轧管厂、精密钢管产品、制造钢管用的钢材、管道及油田用钢管、空心型材、汽缸衬套、高级合金钢管、反应堆用钢管、钢瓶、高压容器、汽车轴、轿车和卡车车轮、铁路材料、化学肥料、石灰制品耐火材料、合成树脂、塑料、内河航运、莱茵河和海洋运输。
曼内斯曼贸易公司	钢管、钢管配件、钢材、高级合金钢、铝焊条、电焊条、加热器、热回收装置、暖气设备、热力泵。炼钢厂设备、轧钢厂设备、近海石油勘探设备、厚板及钢管加工产品、工业阀门
曼内斯曼巴西公司	铁矿砂、无缝钢管、石油管、精密焊管、钢管制品、汽车制造业所用的高级合金钢及优质钢。冶炼和金属压力加工成型用的设备和机械。空压机、减速机、工程机械、塑料加工设备。起重运输设备、工业用液压装置。

3.3.2 日本钢管公司的多元化发展历程

曼内斯曼公司成功地多元化经营战略引起了日本工业界的广泛重视，早在 20 世纪 70 年代日本政府《七十年代通商产业政策》一文中就概括了钢铁工业的 7 大特点。(1) 钢铁工业是基础工业，有钢铁是工业的“粮食”之美誉。(2) 钢铁工业是设备工业。(3) 钢铁工业是大量消耗资源的工业。(4) 钢铁工业也是运

输工业。(5) 钢铁工业是出口工业。(6) 钢铁工业是受市场波动影响非常强烈的工业。(7) 钢铁工业促进知识集约化。日本政府认为,“有必要改变工业结构,把迄今重工业、化学工业为中心的工业结构改变为资源、能源耗量小、环境污染不大的工业,并以社会福利和国际协调为重点的产业结构”。日本政府认为,这样的产业结构是以知识集约型工业为主。即主要包括研究开发工业,高度装配工业和与生活密切相关工业。随即,多元化经营战略开始在日本实施。首当其冲的是日本钢管公司。

日本钢管公司是 1912 年创建的著名钢管生产厂家,尽管它以钢铁生产作为主体进行经营,但采取多元化经营战略后,开始经营起钢铁厂的设计和建设、造船、电气产品、工程建设、陶瓷产品、聚合物、塑料产品、房地产等。1998 年钢铁销售额占总销售额的 74.5%, 而到 2000 年时要将其降到 50%。日本钢管公司把经营范围分成两个领域,一是主要经营领域,即主营业务,它包括钢铁生产、综合性工程、公共事业,二是研究及开发经营领域,它包括高级材料,电气产品,及生物工程。见表 3.3。

表 3.3 日本钢管公司 2000 年财政年度的经营结构 (%)

主要经营领域	钢铁产品	50%
	综合性工程	25%
	公共事业	12.5%
研究及开发经营领域	高级材料	12.5%
	电气产品	
	生物工程	

3.4 中国钢铁企业多元化发展现状

90 年代初期,资本和低成本扩张的诱惑和推动,使我国企业也掀起了一股多元化经营的热潮,不少企业纷纷向其他不相关领域投资,形成了不少跨行业的大型企业集团。

3.4.1 武钢的多元化发展历程

武钢利用自身优势,采用参股、股份合作、兼并、联合办厂、劳务输出等多种形式,大力实现产业多元化,武钢在原材料、能源、动力、钢铁深加工等钢铁上下游产品开发等方面广泛延伸,

经营领域涉及证券、贸易、金融、房地产等 20 多个行业。96 年武钢非钢铁产业的收入达到 37.4 亿元，占总收入的 21%。为企业减轻负担、开辟新的经济增长点闯开了一条新路，早在 1997 年 11 月，武钢非钢铁资产已达 50 多亿元，非钢铁收入已占公司总收入的 25%。

3.4.2 首钢的多元化发展历程

首钢在 1998 年非钢产业全年销售收入 167 亿元，占总销售收入的比例由 1997 年的 45.5% 升至 1998 年的 47.17%。到 2000 年，首钢非钢铁产业和境外销售收入要占总收入的 50% 以上。首钢正从一个单纯的钢铁企业初步形成以钢铁业为主，兼营矿业、机械、电子、建筑、航运、海外贸易等跨地区、跨行业、跨所有制跨国经营的大型企业集团。目前全集团共有成员企业 71 家，其中包括境内全资子公司 36 家，联营合资 28 家，境外控股企业 6 家。

3.4.3 宝钢的多元化发展历程

在钢铁行业，我国企业所处的环境与发达国家有所不同，钢铁业并没有进入衰退的夕阳工业阶段，而是属于大发展阶段的朝阳工业，因此多元化的重点不是用新的产业去弥补甚至替代钢铁工业，而是要围绕如何更好地发展钢铁产业来展开。宝钢近些年一直以我国钢铁工业排头兵而闻名海内外，其钢铁主业实力强大并代表着国内的领先水平。在三期工程建成后，钢铁工业发展空间受到一定程度的限制，开始考虑多元化问题，但多元化也主要围绕主业进行。几年的实践形成了宝钢多元化经营的特点：

一是在总体已形成以钢铁主业为基础，以体现集团经营功能的金融业和贸易业的优先发展为支撑，带动多元化发展的战略态势。二是在产业结构上同钢铁主业的关联度很高，与主业相关的多元化经营占主导地位。三是非钢铁产业的成长尚处于初始阶段，但增长潜力较大。四是钢铁主业外的多行业均基本形成带动集团内本行业发展的支柱公司，为集团经营多元化的发展奠定了基础。其中宝钢投资最多的集团公司已成为实业资本与金融资本相结合的突破口，由宝钢流通领域五大公司合并建成的宝钢集团国际经济贸易总公司，奠定了集团大贸易体制的框架，意味着宝钢集团已跨出了企业办综合商社的第一步。五是从事非钢铁产业

的子公司在形成市场化经营机制上有明显进展,初步建立起一套适应市场经济的管理机制。

宝钢集团的多元化经营在利用企业内部资源,实现主辅分离,形成新的潜力和经济增长点。优化集团产业结构,分散经营风险,开发集团经营功能,促进子公司市场化经营,以及安置富余人员等方面,已初步发挥出积极作用。1997年,宝钢集团的营业总收入为384亿元,实现利润总额24.9亿元,资本利润率达到4.33%,其中钢铁业占营业收入60.21%,贸易业占30.42%,服务业占1.99%,运输业占1.81%,化工业占1.73%,冶金设备制造业占1.45%,钢材成品深加工占1.40%,金融业占0.57%,建筑业占0.36%,信息业占0.06%。

宝钢通过对引进技术的消化、吸收、开发、创新并向全行业扩散,起到了国际先进技术“二传手”的作用,同时通过跟踪开发钢铁工业前沿技术而成为本行业的“排头兵”。宝钢自身在钢铁主业稳定发展的同时,还在钢铁业的延伸产业和其他相关产业上,吸收精华,博采众长,先后与德国西门子、德马克和日本三菱合资组建了具有世界一流水平的冶金设计、电子控制、调速传动和成套设备制造能力的合资公司,组建了计算机公司、软件公司等,使宝钢初具冶金、电子、自动控制和计算机的自主设计、制造和开发能力。

宝钢还在浦东张江高科技园区投资建设宝钢高科技发展基地,1998年6月,宝钢与东北大学共同投资组建“宝钢东软信息产业集团有限公司”,双方各占50%股份。

从以上这三家大中型钢铁企业的事例看,国内钢铁业似乎在发展多元化方面已达成共识。

3.5 鞍钢选择多元化发展战略的意义

第一鞍钢选择多元化发展战略是鞍山市区域经济及鞍钢可持续发展的需要。

所谓可持续发展即在不损害未来世代满足其发展需求的资源基础的前提下的发展。

鞍山是随着铁矿的开采和冶炼而逐渐发展起来的。城区120

万人口，直接或间接从事钢铁生产的人口就超过 50 万。鞍山是一个产业结构比较单一的重工业城市。一般一个城市有 40% 以上的劳动力以直接或间接方式从事同种资源或产品开发，生产和经营活动就可以定义为单一产业性城市，简称产业性城市。资源的天然禀赋是导致产业性城市特别是资源型城市产生的初始原因。产业性城市的一个典型特征就是城市的兴衰往往与资源的可开采储量和产业在经济提升过程中的市场竞争地位密切相关。短缺经济时期，鞍山被称为中国钢都，鞍山市在全国的经济中发挥着举足轻重的作用。钢材滞销时，城市经济马上发生了停滞。于是鞍钢成了鞍山市地方经济兴衰的晴雨表。产业性城市中企业办社会现象严重，企业功能与城市功能高度同构和混合。在计划经济相当长的时期内企业功能就是城市功能。随着经济体制改革的深入，这种高度同构的现象虽已有所改变，但由于长期以来鞍钢自身已形成了庞大的自我服务体系，因而城市提供的公共产品一时还很难替代企业的社会功能。反过来又导致城市功能发育迟缓。

由于鞍山是以铁矿资源开采为主，然后进行炼铁炼钢轧制成材，产品以钢材和钢铁制品为主，使得鞍山市乃至辽阳一些地区对钢铁依赖程度很高。由于国有经济过于集中，非国有经济的发展空间相对狭小，使得鞍山市经济结构自我调整弹性很小。

资源的渐趋枯竭、资源开采收益的下降或产品市场的不景气，会直接影响鞍山市的城市发展。历史已经给过我们这方面的经验和教训。如果这一现象是一种不可逆转的趋势，城市就有可能进入持续的衰退。这是我们都不愿看到的，解决上述这些问题的唯一出路就是实施多元化发展战略，拓宽产业链条，扩大企业的活动空间，寻找到新的增长机会，从而使企业的寿命周期与产品的寿命周期相分离，以保证企业长远发展。使新兴产业构成未来鞍山及鞍钢可持续发展的基础。

第二鞍钢实施多元化发展是保持企业和城市稳定的需要。

长期计划经济体制下的运行，几十万人长期共吃钢铁大锅饭，造成了鞍钢的劳动生产率较低，为 180 吨/人·年，而武钢即将要达到 300 吨/人·年，差距是明显的。鞍钢积极贯彻国务院提出的“下岗分流，减员增效”的方针，采用“精干主体分离辅助”的作法，使直接从事钢铁生产的职工人数减少到 5 万人，继续深化改革的目标是 3.5 万人。另一方面，鞍钢技术改造步伐

不断加快，技术创新能力不断增强。逐渐向 OA、FA 的目标迈进。技术的进步，总是要造成不断扩大的相对过剩人口，技术的进步在一方面扩大着生产和其它社会活动，可以增加就业人数，另一方面，会有更多的劳动力被新技术所排挤，在处于发生新技术重大变革时期，新技术排挤劳动力的作用，往往会突出地表现出来。未来几年随着生产自动化程度的不断提高，资本有机构成将变得越来越高，失业问题必将进一步尖锐化，在产业结构发生急剧变革的过程中，很难避免出现一些企业裁员和就业困难的现象。由于经济结构的单一性和调整弹性很小，随着城市经济不景气而出现的剩余劳动力很难在城市内向其他部门转移，从而使就业难及其所带来的一系列社会矛盾相当集中的表现出来。

那么如何解决就业难的问题呢？唯一的出路就是创造就业机会：一提高加工深度，通过产业链条的延伸和扩展，在阶梯性地提高产品附加值与技术含量的基础上，发挥整个产业集群集约化生产的效应，并通过增强产业自身的竞争能力来摆脱对本地资源的单纯依赖，从而提高城市经济结构调整的弹性。二是促进新兴产业和非国有经济的成长，由于经济、技术和资源分布等方面的原因，一些资源型城市难以在原有的产业结构方面进行调整。

因此，培育和促进这些城市中新兴产业的发展，包括采取一些力度较大的措施，动员和引导各种民间资本的投入，大力发展新兴产业，使劳动力实现从旧产业向新产业的转移，这是具有十分重要的战略意义的。

第三是鞍钢增强企业核心竞争力的需要。

通过发展多元产业，使钢铁主业的从业人员逐渐减少，最终钢铁主业的劳动生产率与国际先进水平接近，无形中就增强了鞍钢在市场中的竞争力，见表 3.4 世界一些大型钢厂的职工人数表。

第四鞍钢选择多元化发展可获更多经济利益

从短期看，多元化扩展（收购、兼并）首先可以取得财务上的协同效应，如税法、会计处理惯例等获得纯财务上的收益。其次，可以获得低价资产和关键的生产要素，同时可以获得股票市场上的融资能力，如非上市公司通过“买壳”方式收购已上市公司，达到利用证券市场融资的目的。

表 3.4 世界大型钢厂职工人数表

厂名	钢产量 (万吨)	产钢能力 (万吨)	职工人数 (万人)	统计 年代
新日铁	2942.0	5297.3	6.42	1984
美国钢公司	1368.0	2280.0	3.34	1984
意大利劳西代尔公司	1351.7	2144.5	8.16	1984
英国钢公司	1340.0	2140.0	5.01	1984
日本钢管公司	1250.4	2103.0	2.47	1984
巴西希德尔布拉兹公司	1138.9	1257.7	4.92	1984
日本住友金属工业公司	1130.0	2168.0	2.77	1984
日本川崎钢公司	1128.3	2078.0	2.70	1984
美国伯利恒钢公司	969.9	1963	3.30	1984
法国于齐诺尔公司	940.0	1300.0	0.99	1984
南韩浦项钢铁公司	919.4	910.0	1.49	1984

从长期来看,多元化经营的企业首先可以获得一定程度上的经营协同效应,如销售协同效应,企业的各个业务部门可以共享仓库、广告、促销和企业商誉,提高销售部门的效率,降低企业市场活动的成本;生产协同效应,如提高人员和设备的利用率,同时通过间接费用的分摊和原材料的批量采购降低企业生产成本,获得规模经济的好处;此外还有投资协同效应和管理协同效应等。其次,多元化经营更具诱惑力的战略利益在于可以扩大企业的市场权利,市场权利指企业在市场的控制能力,它可以使企业获得一定权力的垄断地位。如纵向的多元化企业,通过对大量关键原材料和销售渠道的控制,可以有力地控制竞争对手的活动,同时获得产业整合的经济性,节省协调上下游生产经营活动的成本,降低市场风险,并且提高企业所在领域的进入壁垒和企业的差异化优势。最后,多元化企业一般都拥有较大的规模,财力充足,在内部市场上一般具有较强的竞争实力,因为它可以通过内部互补来支持局部市场的价格战。

第五鞍钢搞多元发展可分散风险

经营环境日趋复杂,其不确定性和风险贯穿着企业生产经营活动的几乎每一个方面,多元化经营可以提高企业应付市场变化、技术变革或新替代品出现等多方面不确定性事件的灵活性和承受能力,分散企业风险。经验数据也表明,经营范围越大,经营活动越分散的企业,利润率波动也越小。因为通过把收益互不相

干的经营活动联结在一起,可以降低企业对外部某种或多种因素的依赖,提高企业抵抗不确定性的能力,降低公司利润率的波动。

3.6 鞍钢实行多元化发展的原则

首先要牢牢巩固主营业务的市场地位

多元化经营的实质是“一业为主,多元经营”,即企业在主营业务的市场地位十分稳固的情况下,通过扩大经营业务,来充分发挥自己的优势,挖掘企业内部潜力。因此,企业实行多元化经营的前提条件是企业必须有成熟的主营业务。遗憾的是,我国有很多企业是在没有主营业务的情况下发展多元化经营的。由于企业没有可靠的主营业务,企业也就没有可靠的收入,企业长期发展也就缺乏坚实的基础。因此,鞍钢要发展多元化经营,首先必须精干主业——钢铁产业,通过提高钢铁产品的市场竞争力,牢牢巩固钢铁产品的市场地位。

具体做法是,鞍钢通过加强企业管理,加强技术开发,加强促销活动,搞好售后服务,使钢铁产品质量领先、技术领先、品种齐全,售后服务周到,提高钢铁产品对用户的吸引力,增强产品的综合竞争力,从而巩固和提高钢铁产品的市场占有率,奠定多元化经营发展的基础。

其次从自身优势出发,选择多元化经营业务

多元化经营不是为了赶时髦——别的企业这么搞了,所以本企业也要这么搞,也不是企业无可奈何情况下的一种选择——主营业务赚不了钱,所以试图另找门路,而是企业优势的延伸。因此,鞍钢搞多元化经营是企业中一种战略转移而不是病态企业的“乱投医”。鞍钢搞多元化经营必须从自身优势出发,依据自身的优势实现多元化经营。

鞍钢可以利用以下几种优势搞多元化经营:

一是资金优势。在钢铁产品业务无法扩大状况下,可发挥闲置资金的作用,提高资金周转率,可以将资金用于增加经营项目。

二是利用技术优势。利用鞍钢各类人才齐全,技术开发能力很强的优势,除了开发钢铁产品外,还可以开发其它产品。

三是利用市场优势。鞍钢的钢材产品在全国的市场占有率较

高，可以利用这方面的优势，利用钢材产品的销售渠道，钢材产品的促销效应等市场优势，开发在钢材市场上所需的不同产品。

四是利用品牌优势。鞍钢的钢材产品在全国的知名度很高，可以借助这一品牌优势，开发品牌相同而用途不同的产品。

五是利用管理优势。鞍钢管理水平较高，因而可以通过兼并或投资兴建，涉足其它经营领域，将管理模式复制过去，发挥管理优势。

六是利用其它优势。如地理优势、自然资源优势(土地资源、矿产资源)、原材料优势等等。

因此鞍钢一定要充分发挥自身优势开展多元化经营。

再次积极发展相关多元化经营

韩国大企业的发展模式，曾经为世人称道，尤其是它们“百货店”式的多元化经营模式，曾经为西方大企业惊叹不已。但近年来韩国经济危机的暴发，再一次证实了多元化经营的种种弊端，迫使韩国大企业收缩战线，调整经营战略，放弃与主营业务毫不相干的多元化经营业务。因此，鞍钢应吸取这方面的教训，在发展多元化经营的过程中，尽可能发展相关型多元化经营。

鞍钢开展相关型多元化经营可采用以下两种方式：

一种是市场相关性多元化经营。即开发钢材产品市场所需的其他产品，满足同一市场、同一类用户的不同需求。鞍钢要以市场为中心，从事多元化经营，必然会引入不同的技术，以不同的技术为基础，进入不同的产品领域，以求企业的发展，要在自己所熟悉的、同一的或相关的市场上从事各种不同技术、不同产品的多元化经营。这是国内外大企业从事多元化经营的最常用、最容易成功的一种战略。

二是技术相关型多元化经营。即指以共同的技术为核心，开展多种产品的经营。就是鞍钢要以其雄厚的技术实力，向不同的产品领域进军，以其共同的技术为基础，开发出各种不同性能的产品，参与市场竞争。

由于相关型多元化经营在技术、市场、管理等多方面都有相似的地方，相比之下，经营难度要小于混合型多元化经营（即非相关型多元化经营），经营风险很小。因此，它是国外许多大企业的首选策略。

最后发展多元化经营必须循序渐进

多元化经营的目的是为发挥鞍钢的资源优势,同时分散经营风险。但如果不注意把握多元化经营的节奏,盲目冒进,有可能使鞍钢的资源更加分散,反而会加大经营风险。这是因为任何一个企业的资源都是有限的,多元化经营意味着企业的资金的更加分散,人才更加分散,市场面更广,技术更加复杂,管理更加困难,经营难度更大。因此,鞍钢搞多元化经营要循序渐进,才能不断积累资金、技术和人才,才能实现稳步发展。在多元化发展经营过程中要量力而行,有多大能力,上多大项目,铺多大摊子;成熟一个项目,发展一个项目。通过稳步发展,确保多元化经营的健康发展。

3.7 鞍钢多元化发展战略的主要内容和目标

3.7.1 鞍钢多元化发展战略的主要内容

鞍钢总体发展战略是:改造钢铁主体,壮大多元产业,实现结构优化,增强整体实力。

改造钢铁主体,就是继续用先进技术对钢铁主体进行现代化改造,淘汰无竞争力、效益差的落后工艺、设备和产品,瞄准当代世界同行业先进水平,努力向世界先进钢铁企业的目标迈进。

壮大多元产业,就是立足于现有的矿山、机械、电气、自动化、化工、耐火建材、工程建设、房地产开发等非钢铁产业基础,通过改革管理体制和经营机制,调动各方面的积极性,加快发展步伐,使之逐步成为具有相当经营规模和较强市场竞争能力的多元支柱产业,成为鞍钢新的效益增长点。

实现结构优化,就是对鞍钢的企业组织结构,资产结构,产业结构产品结构进行优化调整,形成符合市场经济要求的现代企业组织结构,多元投资主体结构,多元产业结构和最优化的产品结构。

增强整体实力,就是在改造钢铁主体、发展多元产业和企业结构优化的基础上,使整个鞍钢集团的科技开发能力、市场竞争能力和抗御风险的能力显著增强。

3.7.2 鞍钢多元化发展战略的目标

第一步,实现三年初步振兴。

1997年，鞍钢根据党的十五大确定的国有企业三年改革和脱困的要求，提出了从1998年至2000年三年实现初步振兴的目标。其内涵和标志是：

主体技术装备达到当代国内先进水平；实现全转炉加炉外精炼；连铸比达到90%以上；板管比达到75%以上；60%以上产品实物质量达到国际先进水平；企业利润明显增加；资产负债率明显降低；市场竞争力明显提高。

第二步，进入国内先进钢铁企业行列。

2001年到2005年的“十五”期间，要完成“三个创新”、达到“五个一流”、实现“四个提高”。

三个创新是：

（一）制度创新：完成规范的公司制改革，建立现代企业制度。

（二）技术创新：建立起面向市场以提高企业竞争力为重点的技术创新体系。

（三）管理创新：建立与制度创新和技术装备水平相适应的具有鞍钢特点的现代化企业管理模式。

“五个一流”是：

（一）主体技术装备和生产工艺达一流。采矿、选矿、焦化、烧结、炼铁、炼钢、轧钢主体技术装备和生产工艺达到当代国内先进水平。

（二）主要技术经济指标达一流。炼铁入炉焦比、钢铁料消耗、综合成材率、可比能耗等主要技术经济指标达到国内同行业先进水平。

（三）产品质量和品种结构达一流。围绕十大应用领域开发钢材新产品，形成五大系列高附加值产品和30个拳头产品，实物质量达到国际先进水平。

（四）企业经济效益达一流。企业经济效益要达到国内同行业先进水平。

（五）环境保护及资源综合利用水平达一流。通过ISO14000体系认证，达到花园式清洁工厂标准。厂区环境治理和三废资源利用达到国内同行业先进水平。

四个提高是：

（一）全员劳动生产率明显提高。从事钢铁主体生产人员减

至 3.5 万人以下，全员实物劳动生产率达到了 285 吨/人·年，企业办社会问题彻底解决。

（二）职工队伍素质明显提高。通过深化人事和用工制度改革，加强教育培训，使职工队伍思想道德和文化技术素质明显提高。

（三）非钢铁产业收入明显提高。形成以钢铁产业为主体，多种支柱产业共同发展的格局，非钢铁产业收入比例要达到总收入的 35% 以上。

（四）职工生活水平明显提高。在深化改革，减人增效，不断提高劳动生产率的基础上，逐年增加职工收入，使职工生活水平不断提高。

第三步，跻身世界先进钢铁企业行列。

从“十五”末到 2010 年，在实现前两步目标的基础上，瞄准世界钢铁工业科技发展的先进水平，采用最新技术武装钢铁主体，使之向更高水平迈进；非钢铁产业达到较大的经营规模，运行质量和效益显著提高，非钢铁产业收入比例达到总收入的 40% 以上，产业结构趋于合理；通过资本运营组成多个控股子公司、参股公司，形成与市场竞争要求相适应的企业组织结构，形成跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的现代大型企业集团发展格局，鞍钢总体发展水平进入世界先进钢铁企业行列。

3.8 鞍钢多元化发展战略的主要方向

（1）机电设备尤其是冶金成套设备的制造应作为多元化经营的主要方向。

鞍钢机械制造公司拥有较强的机械设备制造能力，从原料、设计、科研到加工制造配套齐全，但长期以来作为钢铁主业的一个辅助行业，仅限于修理，现有的分散的生产力布局也是当初为保产而设立的，不利于大型成套设备的制造加工装配。应该通过兼并、租赁、联合、改组及股份合作等多种形式调整结构优化布局，使电气制造公司、机械制造公司、自动化公司及相关配套企业逐渐发展成为制造大型成套机电一体化设备的主要力量。

鞍钢近几年引进先进技术，大力进行技术改造，应组织人力

加大对这些技术和装备的掌握程度。由装配到能进行仿制，由仿制到有新的技术创新，到最后独立设计开发，最后使之成为鞍钢多元化经营的一个重要支柱。

(2)对现有产品和资源的深加工是多元化经营的另一个主要方向。

鞍钢是一个钢铁联合企业，在生产过程中有很多资源可以利用，发展潜力和市场空间都很大。比如化工副产品、各种气体、“三废资源”等。现在出于各种利益关系，只更多考虑出售资源，而没有从整体上考虑加大力量进行开发利用。如果认真研究，理顺回收渠道，在价格上适当优惠，让一些单位有条件对这些资源进行充分发掘利用，就会成为新产业。化工副产品 1998 年销售收入 3 亿元，但利润达到 1.1 亿元，是高回报产品，而且鞍钢只是出售原料和初级加工产品，如果进行深加工还会提高附加值，市场也会更加稳定。比如实业公司化工联合厂生产的 α -甲基萘，每吨成本约 4 万元，目前市场价格每吨 6 万元，国内年需 100 吨左右（几乎全部依靠进口），而且需求量每年都在增长。但化工联合厂受设备工艺限制，每年只能生产 2 吨左右。鞍钢化工类专业有几百名工程技术人员，但基本上都是围绕焦炉转，很少投入精力研究副产品的开发利用。今后，应组织人力对化工副产品的深加工作深入研究。鞍钢氧气厂在满足钢铁生产的同时，可以综合开发其它气体，而向社会销售。对“三废资源”的开发利用也有广阔的空间，有色金属、氧化铁粉、铁红、冶金粉末等等，都可以进行深加工。如果我们在这方面重视起来，垄断资源，进行整体规划和统筹开发，加大人力、资金的投入，必将取得可观的经济效益。

钢铁产品深加工是不可忽视的多元化主要方向。鞍钢进行钢材深加工至少有两大好处：第一，原料可以自供。鞍钢有 600 万吨左右的钢材生产能力，并且品种较为齐全，能够为深加工提供充足的原料。第二，能消化部分钢材，鞍钢钢材产大于销，能力过剩。钢材深加工可以内部消化部分钢材，整体上增加效益。

目前，鞍钢钢材深加工主要有钢丝绳，螺旋焊管钢绞线、煤气柜、环保除尘器、焊丝、钢窗等。鞍钢金属结构总公司 97、98 两年承揽的煤气柜占全国的 38%。

钢材产品深加工应开发出更新的产品，作好这个方面的工作

可以起到拉动作用，刺激钢铁消费，带动钢铁业向前发展。

(3) 电子信息产业是鞍钢多元化发展的另一个主要方向。

鞍钢副业总厂毗邻鞍山市高新技术产业开发区和千山风景区，拥有大片土地，交通便利，应该在副业总厂划出一片土地，创建鞍钢自己的高新技术产业开发园，使副业总厂“退一进四”。退出农业，既摆脱了亏损又盘活了资源。然后用最优厚的条件，最快的发展速度，建立一个以软件开发为主的信息产业科技园。开发生产控制软件、办公自动化软件并对引进的技术和设备进行消化吸收，促进自主开发能力。用信息工业加快钢铁主业的产业升级。

鞍钢债转股方案实施后，将会减少 65 亿的债务，每年减少利息支出 4.5 亿元。新钢铁股票上市后也会募集到大量资金，对鞍钢现有一些与钢铁主业关联程度不高的小企业可以拍卖出去，变国有资产实物形态为货币形态。这些措施所获得的资金除用于改造钢铁主业外，就应用于对国外先进设备和技术的消化吸收。应集中最优秀的人才，最好的条件，最优厚的待遇，来加速这一进程。

(4) 发挥整体实力强优势，开展大型工程承包。

鞍钢有联合企业的优势，所属企业涉及设计、建筑、制造、自动化、铁路修建、电气工程等诸多行业，特别是我们有自己的钢材资源，如果联合起来，形成整体实力，充分利用国家给予鞍钢集团国际工程承包和劳务输出的权力，就可以在国内外市场上承揽大型工程。

鞍钢的几支建筑队伍都具备各自的优势，如果将这几支队伍联合起来，取长补短，就可以对外发挥整体优势。也避免对外投标互相压价的不利局面。鞍钢要进入大型工程领域，必须设立或委托某个机构，把与工程有关的各个单位组成或紧密，或松散的联合体，以鞍钢的名义，共同承揽国内外大型工程。

鞍钢建设公司是鞍钢集团主要成员单位，是国家工业与民用建筑、冶金有色、电子工程施工一级企业，是国家一级计量合格单位，下辖主体单位获得国家第一批 GB/T19002—ISO9002 质量体系认证。

鞍钢建设公司由建筑工程、机电安装、机械化运输、工业结构、热力工程等施工实体组成，具有承担工业、民用与公用建

筑工程（土石方、地基与基础、结构、屋面、内外部装修装饰），工业设备、管道、线路、仪器、仪表、工业炉窑等安装、调试工程，防水、防腐、厂区公路、铁路、输变电等工程，计算机及应用、信息网络、监控系统、电子自动化、电子工业设备安装、通信、综合信息网络、洁净工程的施工能力；并能承担钢结构、混凝土预应力、盘箱柜、一、二类压力容器制作与安装以及汽车修理、钢卷尺检定、化学清洗、商品混凝土生产和机械加工。

鞍钢建设公司具有 40 多年的工程建设历史，曾先后参加了鞍钢、酒钢、长城钢厂等冶金基地建设和深圳、海南特区建设，并长期承担了鞍钢改造、扩建工程。近几年来，先后承担了鞍钢化工总厂生物脱酚工程、线材厂、宽厚板厂、齐大山扩建等鞍钢、国家重点工程的建设，创造出了工期仅用 13 个月，比国外建成同类规模的 50 万吨线材工程缩短 17 个月的“线材速度”和国外通常需要 36 个月工期而该公司只用了 9 个月零 25 天就建成的 100 万吨宽厚板工程的“世界奇迹”。

公司所属四个建筑公司是土木建筑工程的主体施工力量，可独立承担工业与民用建筑的全部土建工程。施工技术工艺先进，工程质量优良。几十年来，先后承建了一些具有现代化水平的，技术质量领先的大中型工程。如全国最大的新三烧结厂，亚洲最大的现代化选矿工程——调军台选矿厂等等。

公司所属的机电安装公司是承担机械、电气工程安装、调试的一支专业化队伍。以技术雄厚、施工手段先进、装备精良见长。可承担国内外先进设备、自动化仪器仪表、计算机等安装、调试、检修工程，特别在安装调试具有世界先进水平的机械电气设备方面显示了特有优势，曾多次安装调试从国外引进的先进设备。

公司所属的筑炉工程公司是工业炉窑、烟囱施工的专业公司，可承揽各行业、各类型工业炉窑、烟囱的施工。以质量见长和确保工期独树一帜。

公司所属热力设备安装检修公司是鞍钢拥有 130 吨锅炉安装和一、二类压力容器制造许可证的唯一专业化一级施工企业。具有承担各类锅炉、管网、压力容器的制造、安装、检修和机电大修，钢结构制作安装等能力。

公司所属工业结构公司是钢结构件，混凝土构件制作及安装基地。具有承担各类型工业建筑结构、压力容器、工业管道、煤

气柜等设施的制作、安装能力。其中，予应力大型屋面板和混凝土吊车梁为部优产品。拥有全国最大、设备最先进的焊接H T口型钢生产线。年生产能力：钢结构件 3.8 万吨；H T口型钢 2 万吨；混凝土预制构件 2.5 万立方米。

公司所属搅拌厂和与韩国合资在沈阳兴建的流态混凝土搅拌站是生产流态混凝土的专业厂家，年产量分别为 15 万立方米和 30 万立方米，具有现代化的微机程控搅拌系统并拥有混凝土泵车和自卸罐车等。

公司所属机械化运输公司拥有适应现代化工程建设的各种先进的施工机械 1848 台，机械设备总功率为 11 万千瓦。其中：有各种大型土方车辆 480 台；有 8--330 吨各级别起重机 102 台，有 0.6-2.3 立方米挖掘机 16 台，装载机 15 台，还有大量的大吨位拖车、日产打桩机、大马力推土机等先进设备，可承担各种土石方工程，各种吨位、规格的构件运输，各种类型的桩基施工及岩石、基础、结构框架、烟囱等项目的松动、定向、静态爆破等工程。如此强的实力，如果与修建公司、房产公司等组成建筑联合会大大提高在国内乃至国际市场的竞争力，也会成为鞍钢多元产业重要支柱。

(5) 西部大开发为鞍钢多元化经营提供了新的机遇

令人瞩目的西部大开发已经拉开帷幕，在未来的几十年及至上百年的时间里，这里将成为我国经济发展的新的增长点，也会给鞍钢的多元化发展提供机遇。

过去，鞍钢与西北地区虽有联系，但出于东北西北距离太远，钢材产品销售中的运输成本高的考虑，经济往来并不紧密。这次西部大开发，给鞍钢带来了机会。以铁路建设为例，“十五”期间，我国西北铁路总里程将达到 1.8 万公里，而鞍钢的大型厂就是我国生产重轨的基地之一。早在 1993 年和 1998 年两年，我国四条铁路线（兰新复线、京九线、宝中线、塑黄线）就用过鞍钢生产的 50 公斤重轨。今年，鞍钢瞄准了即将开工的宝兰复线和宁西线。日前，鞍钢组织人员到兰州铁路一局，宝鸡桥梁厂走访，并做好了参与招标采购的准备工作。鞍钢还跟踪中国铁道建设总公司各工程局的动态信息，及时了解铁路建设进展情况和招标项目。为了满足铁路提速高速重轨的要求，鞍钢大型厂正在加快设备改造步伐，年底完工后，可生产 200 公里时速的高速铁路重轨。

目标是力争拿到西部开发所需重轨的三分之一份额。

西部大开发，基础设施建设是关键。国家交通部已规划完 8 条公路通道，总计 1.5 万公里，投资额为 1200 亿元，这样一个大项目。鞍钢拥有建设公司、修建公司和房产建设公司三大一级建设单位，具有参与竞争的优势。在这方面，鞍钢实业公司带了个好头。1997 年他们与新疆金属材料总公司联建了新疆鞍钢金圆钢管有限公司，两年里，产销量达 1400 多吨，创利 216 万元。有些产品已成为新疆地区的名牌。鞍钢建设公司目前已在西安兰州设立了办事机构，目的是收集信息，寻找活源。鞍钢由一位总经理助理带队走访了中国石油天然气总公司下属的西安管材研究所、廊坊管道工程公司等单位，就鞍钢管线钢产品开发供应进行了探讨。国家“西气东输”工程已开始实施，所需管线钢数量巨大，鞍钢在这方面定会大有作为。

(6) 劳动力密集型产业是鞍钢多元化经营的一个长期方向

劳动力密集型的产业覆盖面很广，包括餐饮业、旅游业、商贸、咨询、信息服务、文化服务、教育服务、司法及会计中介、耐火、建材、备品备件开发等等。从目前状况看，加大劳动力投入，发展劳动力密集型产业是实现经济增长向以集约型为主转变的切实可行的途径，其原因如下：

第一，发展劳动力密集型产业可缓解当前十分突出的就业压力，有效安置从钢铁主业分流人员。

第二，转变经济增长方式要充分利用资源优势，降低投入成本。生产要素的最佳组合要求在产出一定的条件下，投入成本尽可能低，要想使投入成本低，就必须使用廉价的生产要素，而要素价格取决于一个国家一定经济发展阶段的资源比较优势。我国的情况是劳动力资源丰富、价格低，而资金紧张。在这种情况下，充分利用廉价的劳动力资源，能够降低投入的总成本，实现集约化增长，不顾国情去片面追求高资本投入的增长方式是背离现实的。

第三，劳动密集型与集约型并不矛盾。劳动密集型可以是粗放型，也可以是集约型，通过提高劳动者素质、责任心和积极性，改善经营管理，采用新的操作技术和先进工艺流程，增加产成品的科技含量也可以提高要素的生产率和产出效益，实现集约化增长。相反，如使用昂贵的机器取代廉价的劳动力，加大总投入增

加总成本，总的看来就不是集约经营，而是粗放经营。

应积极扩大劳动密集型产品出口增长，不断提高劳动密集型产品的技术含量和附加值，积极开拓国际劳务市场，有步骤、有组织地促进劳务出口，积极发展劳动密集型企业，使之成为经济增长的有机组成力量。

4 鞍钢实施多元化发展战略的组织保证

4.1 鞍钢现行组织结构分析

4.1.1 目前鞍钢组织结构中存在着的的问题

客观地看,鞍钢的企业组织结构与其它国有企业所采用的职能型组织形式基本相同,存在着诸多不足,集中表现在以下几点:

(1) “大而全”

在计划经济条件下,鞍钢的投资主要来源于国家,对鞍钢集团公司来说,只要能争取到投资,企业规模的扩张对企业来说只有利而没有害。加上受“人多好办事”,“万事不求人”思想的影响,鞍钢形成无所不包,无所不管,企业办社会现象严重。

(2)分工太细

分工太细,机构庞杂,信息传递慢,决策慢,难以对快速变化的市场环境做出应有的反应。

(3)部门分割

严格分工后,部门主义严重,每一个部门都是一个小衙门,互相牵制,互相对峙,管理成本极高。

(4)高度集权,极端封闭

鞍钢的组织结构同国内许多大企业一样,采用直线一职能制组织结构,普遍实行以突出“统一指挥”为特征的直线一职能制组织形式。由于鞍钢内部采用行政命令计划配置资源,因而形成鞍钢对市场的依靠性不大,就可以关起门来搞经营,形成不重视组织结构的开放与突变功能。

(5)缺乏变革

鞍钢的组织结构几十年一贯制,是由计划经济条件下的产物。多年来,我国宏观经济环境发生了巨大变化,特别是改革开放以来,我国的经济体制经历了从传统的高度集中的计划经济向有计划的商品经济再到社会主义市场经济的大跨度转轨变型。在国家宏观经济环境发生深刻变化的情况下,鞍钢的组织结构变化极少。这种不变应万变的造成组织结构僵化、臃肿、导致人浮于事,效率低下。

(6)官僚性质

长期以来,由于政企不分,使得鞍钢管理带有行政管理色彩。企业有一定的行政级别,企业内部的各级业务主管也带有一定的行政级别,而一定的行政级别又享有相应的级别待遇(工资、房子、车子等),因此,职务的升迁常常是对企业内部职工的最高奖赏。由于干部能上不能下,企业内的干部越来越多,为了使每个人各得其所,只好因人设岗,导致组织结构越来越大。这种现象导致经营者行为呈政府官员心态,职能部门的工作人员呈政府机关工作人员心态,官僚主义作风盛行。

显而易见,鞍钢的组织形式在当今信息化与全球化的市场环境下是很不适应的,而对西方新的企业管理革命,鞍钢要有危机感,要按照高度精干的原则重新设计和调整目前组织机构。

4.1.2 鞍钢现行职能型组织结构的调整

鞍钢现行职能型组织结构可向事业部组织结构转变。事业部制结构有许多优点。首先按产品或服务来划分部门,有利于使用专用设备,使得协调比较容易,并允许最大限度地利用个人的技能和专业化知识。同时把每类产品或服务作为一个利润中心来管理,可以使该事业部门得以扩展和实行多元化战略,此外,由于企业中的每个人与特定的产品或服务相联系,就可以培养和发挥团体精神。最后,这种组织结构使部门经理人员能经历广泛的职能活动为训练高层管理者提供了机会。

鞍钢根据未来多元化发展战略的需要,根据“差异”和“综合”的原则,首先是把任务类同的单位合并在一起,这既有助于消除“差异”,又可以简化协调和“综合”任务。其次是要把那些经常需要进行协调的单位合在一起,这样在一个统一领导下,易于通过经营管理层协调企业的生产活动。因此根据以上要求鞍钢可分为钢铁产品事业部、工程事业部、化工产品事业部、信息事业部、机电产品事业部、医疗事业部等。在每个事业部内实行职能性的结构。这种结构有利于多元化产业的发展。

按任务划分单位本身对于设计综合或整体化的手段和方式有着直接的影响。任何企业其首要和主要的综合手段就是它的管理机构,按任务单位是通过经营管理机构进行的。但是,除了企业的经营管理机构之外,还要拥有一些其它的综合手段,才能有效地组织企业的生产活动。因此,在鞍钢集团可设立相应的综合

管理部门，如总调度会等。

设计好各下属单位，重点是建立好运行机制处理好部门的任务与成员的需求之间的关系，对人的激励问题有着特别重要的意义。要设计好工作标准和奖惩制度，严格企业的规章制度。重要的是部门领导及监督机制应有利于协调各部门之间的关系，而不是相反。

关于运行机制问题，不仅要考虑鞍钢各单位内部的运行机制问题，还要考虑服务于整个鞍钢的大运行机制。既需要建立鼓励“差别化”的运行机制，也需要建立促进综合和协调的“整体化”的运行机制，必须懂得，为了使企业能适应外部环境挑战，应该设计出一种既有利于鼓励差异，又有利于促进综合和协调的奖惩制度和工作的标准。

最后，还必须考虑鞍钢内部基本结构和运行机制的设计对于解决鞍钢内企业之间的矛盾和冲突可能发挥的作用和影响。基本结构设计应该包括这样的内容，既把跨部门的联络和协调任务落实到能胜任此任务的具体人员身上，如果任命了这样的人员参与企业的决策，就有可能在企业内部形成一种能有效地解决矛盾和冲突的机制。

4.1.3 鞍钢设计和调整组织结构应注意几个问题

首先要根据鞍钢内外环境的变化不断调整组织结构，任何一个企业的组织结构不可能永远固定不变，如果一个企业不能根据企业内外条件的变化及时调整组织结构，往往会在经营管理上遭到失败，甚至破产。因此，鞍钢集团在组织结构调整过程中也不能一步到位，一劳永逸。组织结构调整应该是动态的而不是静态的，要不断适应环境的变化，使得调整后的组织结构在适应环境变化的过程中始终处于最佳状态。

其次组织结构调整要因地制宜。鞍钢公司的组织结构是典型的“金字塔”型的结构，随着时间的推移，这种组织结构不可避免地会越来越庞大，进而造成人浮于事，效率低下。因此，鞍钢的组织结构的调整不可能一次性地完成，而应当是一个不断进行的过程。鞍钢应当根据自身发展的新形势，不断撤消、合并或精简组织机构，使之始终保持着高效运行状态。

再次鞍钢在组织结构调整中应强化企业管理的各种职能。鞍

钢由于机构庞大，职能交叉，企业管理的职能发挥得不尽人意。从计划职能来看，鞍钢没有一套完整的适应市场竞争需要的长、中、短期计划，面对竞争企业只有被动应付，从组织职能来看，机构臃肿，人浮于事，效率低下，从指挥职能来看，多头指挥常常使基层工作人员无所适从，从协调职能来看，企业内部跨部门之间的协调工作十分困难，从控制职能来看，企业内部缺乏完整的监督和约束机制。因此，在组织结构调整过程中，应注重强化企业管理的各种职能，并按照企业管理职能的要求来设计和划分职能部门，从而使得各部门职责分明，任务明确。

第四鞍钢应建立极富个性的组织结构。由于国内外各企业所面对的顾客需求不同，拥有的资源条件不同，面对的竞争状态不同，技术特点不同，以及产品、规模等方面不同，需要以不同的组织结构来谋求企业自身的实力，顾客需要和竞争压力三者之间的动态平衡。通过鞍钢组织结构上的差异，在市场中占据不可替代的位置，形成相对竞争优势，从而在市场竞争中求得长期生存和发展。

第五鞍钢应强化信息化管理的紧迫感。鞍钢在管理信息化问题，应明确两点：第一，信息化正朝我们大步走来，过去的许多管理制定和管理手段都会变得过时，第二，不借助信息化管理，就不可能实现对传统组织形式的重建，当然，还要做许多具体工作，如加大信息化硬件投资和做好信息化的软件开发等。

第六鞍钢应加快建立现代企业制度的步伐。企业的组织结构与企业制度是密切相关的，有什么样的企业制度，就会形成什么样的组织结构，现代企业制度为“职业经理”的出现创造了良好的条件。因此，鞍钢要建立合理的组织结构，必须加快建立现代企业制度的步伐。

未来鞍钢应根据产业关联度设立如下几个事业部：

钢铁事业部

烧结总厂

化工总厂

炼铁厂

一炼钢厂

二炼钢厂

三炼钢厂

一发电
二发电
供电厂
燃气厂
氧气厂
给水厂
计量厂
冶金运输厂
第一初轧厂
热轧带钢厂
中型厂
小型型材厂
中板厂
质量监督检验中心

医疗事业部（将来可划归地方政府）

铁东医院
铁西医院
立山医院
长甸医院
曙光医院
千山温泉疗养院
中心血站
卫生防疫站
劳动卫生研究所

机电产品事业部

机械制造公司
电气制造公司
自动化公司
铁路设备检修公司（可生产冶金运输车辆及设备）

建材事业部

水泥厂

耐火材料公司
矿渣开发公司、
房产建材

工程事业部
修建公司
铁路修建公司
建设公司

· 餐饮事业部（可设在鞍钢实业发展总公司）
· 鞍钢接待服务公司
· 鞍钢生活服务公司

为节省人力资源，可设非常设机构如理事会，由几家理事单位轮流主持工作，加强行业内沟通和联系，一致对外，避免恶性竞争，形成整体合力。

4.2 鞍钢集团母子公司的管理与控制模式

鞍钢根据未来多元化发展战略的需要，应选择资本控制型的母子公司管理与控制模式。这种模式主要是指母公司通过投资入股子公司，成为子公司的股东，并且掌握控股权，母子公司之间是投资者与被投资者的关系。

在这种模式中，鞍钢集团公司通过资本的纽带与各子公司相联系，集团公司通过资本投资取得子公司的控股权，母公司不直接控制公司，而是通过子公司的股东会、董事会对子公司的经营活动进行控制与管理，因此母公司对子公司实施间接的控制。在这种模式中，母公司与子公司的联系是股东会与董事会，二者对母子公司管理与控制起决定作用，母公司通过取得股东会及董事会的人数优势或表决优势继而取得控制权，在子公司重大经营活动及总经理和重要管理层人员的聘用上通过董事会起控制作用。母公司的收益来自于子公司盈利的分红。子公司成为集团公司利润中心。

这种模式有如下优点：

(1)母子公司之间的资产关系明确，产权清晰，子公司成为完全独立、自主经营、自负盈亏的经济实体。

(2)由于母子公司之间完全以资本为纽带，使母公司的退出或融资机制非常有效，子公司发展得好，母公司可以通过上市、重组等方式使子公司增设股东、增加股本，推动子公司发展，子公司发展不好，母公司也可以通过资本市场将子公司出售以减少损失。

(3)在这种模式中，母公司是子公司的资本所有者，而产品经营权完全下放在子公司，这使得母公司可以完全专注于资本经营和宏观控制，有利于母公司的长远发展，减少管理成本，同时也减少了母子公司之间矛盾。

(4)在现代企业制度框架下，子公司是有限责任公司，或股份有限公司，母公司对子公司的经营风险的承担以其出资额为限，这有效地控制了母公司的投资风险。

(5)由于子公司的股东是多元化的，这使母公司可以选择一些与子公司业务方向有关的企业共同投资入股子公司，加强对子公司经营的支持和帮助。

这种模式的缺点是：

(1)由于母公司是通过董事会对子公司的经营活动产生影响，从而实现间接控制，而董事会是非常设机构，母公司对子公司的控制距离过长，控制反馈不顺畅，使母公司对子公司的控制力相对较弱，特别是在象鞍钢这样有典型意义的国有大企业中，董事会的作用如果不能有效发挥，将会造成子公司的失控。

(2)由于子公司是完全独立经营的法人实体其财权、人事权、经营权是独立于母公司的，造成母公司与子公司信息不对称，母公司对子公司的经营状况与财务状况的信息掌握不完全，难以实施有效的控制。

(3)在这种模式下，子公司的经理层获得相当大部份的控制权，造成子公司内部产生事实上的“内部人控制”，掌握控制权的内部人在法律上并不拥有子公司的产权，但由于这些内部人掌握的剩余控制权与剩余索取权与资本所有权不统一，结果造成资本的浪费，甚至出现集体合谋出租的行为。

(4)由于母子公司是通过资本纽带联系起来的，子公司的经营活动和产品发展往往得不到母公司的支持，有时会出现子公司孤

立无助的现象。

(5)母子公司的目标不一致，由于母子公司是各自独立的实体，子公司的股权多元化，造成子公司各股东之间、子公司与子公司之间、子公司和管理层与母公司的组织目标不一致，不利于发挥集团优势。

为了有效地运用这种资本控制型模式，必须注意以下问题：

(1)必须加强董事会的作用，在这种模式中董事会起决定性的作用，集团公司可以通过设立常设董事或执行董事，增加董事会的权力，实现董事会与子公司总经理权力合理的分配，将重大经营决策，财务监督控制等权力集中在董事会、监事会，对子公司加强控制。

(2)建立快速信息反馈渠道，集团公司应通过派人进驻子公司，经常听取子公司的汇报，要求子公司定期书面报告等形式，增加子公司的信息来源渠道，并建立快速的反应机制，及时解决相应的问题。

因此，未来鞍钢应加强董事会、监事会、股东大会新三会的建设，建立一个管理高效、精干灵活的管理控制系统，使多元化发展战略从组织上得以保障。

5 鞍钢实现多元化发展战略的措施和途径

5.1 鞍钢实施多元化发展战略的措施

第一是搞好企业重组,优化资产结构。大力发展非钢铁产业。鞍钢目前从事非钢铁产业的单位较多,搞好企业重组工作,将决定鞍钢非钢铁产业将来发展的关键所在。资产重组既要考虑公司整体发展,也要考虑调动有关单位积极性,采取积极稳妥、循序渐进、成熟一个重组一个的方针。根据具体情况,着眼于结构优化,实行不同方式,积极推进资产重组。行业相同或相近的可以重组,扩大产业规模;均为较强的企业可以重组,提高竞争能力;一强一弱或一大一小可以重组,缩小公司管理幅度。资产重组要把握时机,调查论证,有计划、有步骤地进行,不搞形式主义;按照产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的要求,着眼于构建现代化管理体制,逐步建立公司制企业集团。

第二人才越来越成为企业生存和发展的决定性因素。发展非钢铁产业人才短缺的矛盾十分突出,必须下大力气抓好人才培养和使用,提高企业素质。

一是形成尊重知识、尊重人才的局面。要广泛深入开展“科技兴企”大讨论,加强宣传教育力度,反复宣传科技是第一生产力思想,科教兴国是基本国策,人才是企业最宝贵的财富等;大力选树科技人才先进典型,宣传他们的事迹和贡献,让人才在政治上有地位。要尊重科技人员的劳动成果,按照贡献大小,采取科技入股、利润分成、成果奖励等办法,提高经济收入;对贡献突出者,其收入可超过企业经营者,让人才在经济上有实惠。要关心科技人才的生活,帮助解决实际困难,让他们把全部精力,投入到为企业科技进步做贡献上来。

二是重视培养和使用人才。通过不同渠道和多种用工形式,广泛吸纳人才。尽可能多地接收大专院校毕业生,已退休的科技专家可以返聘,社会上的专业技术人才也可采取临时、合同、聘用等多种方式,让他们在企业中发挥聪明才智。采取内外结合、上下结合方式,分层次、分类型培养人才。根据企业的需要,选派年轻有为的同志到高等院校深造,改变知识结构,提高知识层次,成为拔尖人才;有针对性地选派技术工人,到有关院校和其

它企业培训，掌握新知识、新技能，适应企业发展需要。破除论资排辈思想，不拘一格使用人才。按照实际能力，安排技术岗位，发挥各自所长。特别对于年轻有为的青年科技人员，必须创造条件，大胆使用，促进其尽快成长，早日担当科技发展重任。总之，要营造良好环境，让人才在企业建设中充分发挥作用。

第三是提高经营者素质。经营者要适应新形势，学习新知识，研究新问题，积累新经验，提高适应市场和参与竞争的能力。企业要建立适应市场竞争的用人机制，形成能者上、庸者下，保证人才脱颖而出；采取内部竞争、内外招聘等多种办法，选拔企业经营者。通过动态调整，合理流动，逐步改善经营者结构和素质。

5.2 鞍钢实施多元化发展战略的途径

根据鞍钢主辅产业状况，面对市场竞争大趋势，发展多元产业增加非钢铁收入应该走先发展钢铁相关联产业，慎重拓展其它产业的路子。可分为三个发展途径。

第一利用现有生产能力，发展内供外销非钢铁产业。首先，依托鞍钢、面向社会，充分发挥现有非钢铁生产能力。比如耐火材料、备品备件、成套设备等。这些非钢铁产品可以按照先内供后外销的步骤，逐渐发展。鞍钢耐火材料过去是行业的“龙头老大”，现在也有较大影响。耐火材料公司共有固定资产 1.9696 亿元，去年耐火材料销售收入 4.2 亿元，利润 4146 万元，利润率近 10%，比钢铁产品要高，又是可开发延伸产业。连铸用耐火材料为目前顶级产品，利润率在 20%以上，鞍钢全连铸后每年需外购 1000 吨，每吨 6 万元。而鞍钢生产这个产品有技术力量和管理能力，有部分设备和闲置场地，如果投入 1000 万至 1500 万元资金，即可自己生产，每年增加产值 6000 万元，增加利润 2000 万左右。而且今后本钢等新上连铸后，还有可能外销，进入社会市场。其次，结合鞍钢技术改造，加以消化吸收并研制开发“双高”产品。近几年鞍钢技术改造步伐加快，装备和技术水平不断提高，这就给相关产业提供了市场和机遇。鞍钢又有雄厚的人才资源和较强的综合技术实力。如果积极开发满足鞍钢新工艺需求的，具有较高技术含量、较高附加值的新产品，不但可内供，还可向同类企业外销。倘若进一步发展，还可以把先进的、

尖端的技术作为资本，形成独立的产业，并不断向纵深发展，开辟新的领域。日本新日铁公司发展非钢铁产业，就是利用技术密集型现代化长流程钢铁业雄厚的综合技术实力，进入多种经营领域，进而向更高层次推进。首钢电子产业是从自身设备改造、生产控制、管理电脑化开始起步的，1985年以后逐步转向对外提供产品，最终进入集成电路领域，1995年电子产品销售额达9.14亿元，利润2.7亿元。这些经验我们都可以借鉴。

第二发挥综合实力强优势，进入社会市场承揽工程。鞍钢有联合企业的优势，所属企业涉及设计、建筑、制造、自动化、铁路修建、电气工程等诸多行业，特别是我们自己的钢材资源，如果联合起来，形成整体，有能力在国内外市场承揽大型工程。这样不但充分利用了闲置能力，而且工程的收入和利润也较可观，高于钢铁业。但进入工程领域并不是一件容易的事，需要下相当大的力量。需把握以下几点：

其一，不能急功近利。现在国内外工程领域竞争激烈，市场分割各有其主；鞍钢过去从来没有承揽大型工程，在项目的跟踪、设计、投标、组织等方面均缺乏经验。即使较为成熟的建设企业，对工程从跟踪到完成也需较长的周期。例如：1992年韩国为了承揽阿联酋石油管线和炼油厂工程，专门选派38人，跟踪了三年，花掉费用几百万美元（这还不包括一些试验、样机等更多的费用），最后得到了这个工程。工程进行了5年，净收入高达5.6亿美元。这个工程一方面表明有高回报率，同时也表明得到工程确实不易。鞍钢如果涉足大型工程领域，需要筹划准备、介入熟悉、收集信息、跟踪项目，然后才能真正进入实质阶段，这个周期将比较长，也许要花些学费，走些弯路，但一旦成功，将有可观回报。

其二，下功夫收集信息。如果承揽外部工程，收集掌握信息非常重要，否则无从下手。比如前面提到的韩国东亚株式会社，专门设立对外联络机构，几十年来长年在国内外收集和跟踪信息，形成了网络性的信息渠道。鞍钢实业公司的金结公司主要承揽干式煤气柜制作，在几年的市场经济闯荡中，也深深地认识到信息的关键作用。97、98两年金结公司承揽的煤气柜占全国的38%，基本上做到提前一年掌握各市及石化企业兴建煤气柜计划动向，随时跟踪商谈，直至最终投标。鞍钢如果承揽国内外大型

工程，也必须组织精明强干人员，专门收集信息，掌握市场动态。比如现在的设计院情报室、技术中心情报室、情报所等单位，都有许多专职的情报人员，但长年只负责翻译一些资料，在有针对性地广泛收集掌握信息上，并未很好发挥作用。

其三，抓好协同作战。鞍钢承揽大的工程，必须组成联合体，发挥整体优势，不能象现在这样各占一方，独立作战。重钢的建设工程公司、矿业公司、房地产开发公司、机械化工程公司、土石方工程公司等，联合形成建筑建材业，共同承揽公路架桥、地下管网，三峡库区迁建等工程，去年产值超过6亿元，成为重钢最大的非钢铁产业。鞍钢要进入大型工程领域，也必须设立或委托某个机构，把与工程有关的各个单位组成或紧密、或松散的联合体，以鞍钢的名义，共同承揽国内外大型工程。

第三金属制品及成套设备制造应作为发展途径的重中之重。鞍钢进行钢材深加工至少有两大好处：一是原料可以自供。鞍钢有600万吨左右的钢材生产能力，并且品种较为齐全，能够为深加工提供充足的原料。二是能消化部分钢材。鞍钢钢材产大于销，能力过剩。钢材深加工可以内部消化部分钢材，整体上增加效益。钢材深加工必须面向未来和高科技产业产品。面向未来就是根据产业政策和消费导向，开发生产21世纪乃至今后需要的新产品；面向高科技就是领先一步，开发生产科技含量和附加值高的产品。总之，钢材深加工是钢铁相关或延伸的产业，我们相对比较熟悉，可以大做文章。

向与钢铁业无关联的其它领域拓展，壮大多元产业，增加非钢铁收入，是我国钢铁企业普遍关心、研究、探讨的问题。经济发达国家把钢铁业看作夕阳产业，不少大钢铁企业向其它领域拓展。国内目前钢材品种结构有待调整，现有产品市场饱和，发展空间越来越小，也都想进入其它行业。其好处是：涉足有较高利润回报的领域，增加新的经济增长点；分散经营风险，形成“东方不亮西方亮”格局；消化富余人员，减轻企业负担，保持队伍稳定等等。但是，向一个陌生的领域拓展，确确实实伴随着相当大的风险。从鞍钢看有两个问题需要考虑。

一是应极为慎重进入非关联行业。盲目进入陌生领域，导致企业陷入被动，国内外均不鲜见。美国麦肯锡咨询公司的研究成果表明：“最失败的企业就是扩张范围太广的企业”。哈佛商学教

授波特的研究表明，无关联多元化的失败率高达 70%以上。可口可乐公司 80 年代初曾进入酒类行业，因缺乏致胜的酿造技术，最终只能退出该行业。这次亚洲金融风暴，韩国一些大财团衰败或破产，走入多元化误区是一个重要原因。排名第 8 生产汽车的起亚集团向建筑、钢铁领域扩张；排名第 9 生产酒产品的真露集团，向建筑、电气领域扩张；这两个集团都因“手伸得过长”，经不起金融风暴冲击而解体。国内以生产高新技术产品起家的巨人集团，进入毫不相干的保健品和房地产行业，结果遭到惨败。与之相反，多元化成功的大都是相关联产业的多元化，如海尔集团、春兰集团等。再从我国钢铁企业看，一下子涉足无关联行业并成功的范例几乎没有。首钢最早进入非钢铁行业的是木器家具、服装、体育器械，但都没有真正发展起来。而成为支柱的电子、运输、机械制造等都是从钢铁相关联行业发展起来的。鞍钢非关联产业基础薄弱，且大都为竞争较强的服务业，如餐饮、医疗、中介机构等，有知名度的、象样的产品几乎没有，发展非关联产业可以说要从头开始。因此，进入陌生的非钢铁领域，必须万分小心，慎之又慎。当然这并不是裹足不前，看准了，认定了，也要抓住机遇，积极拓展，只是防止陷入误区，掉入“陷阱”。

二是选择好进入非关联行业的方式。鞍钢目前大搞技术改造，资金有限，不可能大量外投资金；鞍钢技术力量集中在钢铁主业及相关联产业，对非关联行业无自主开发能力。因此，进入无关联行业的方式，(1)整体兼并，利用别人的资产、市场、设备、技术力量，实现对外扩展。鞍钢实业公司利用 650 万元资金，将鞍山市正元公司控股的微细铝粉厂股权买断，利用中科院的技术，以及两年的生产经验和市场影响，实现自己独资经营。去年实现扭亏，今年可望实现利润 200 万元，明年将会有更高的回报。(2)招商引资，利用鞍钢商誉、土地、闲置厂房、地理位置优势，通过合资、合作、联营等，向其它领域扩展；(3)投入一定资金，购买独有的、先进的技术，形成无竞争的优势，独占市场，然后逐步拓展。采取后两种方式介入其它行业，除分离单位需努力外，还应发挥鞍钢国贸公司的内引外联作用。鞍钢国贸公司利用合作伙伴多和信息渠道广的优势，招商引资，引进新产品、新技术、新工艺、新设备，寻找合作伙伴，在不相关联领域上积极发挥作用，促进非钢铁产业发展。从近几年国内大的企业集团多元化发

展历程看，也有不少采用上述方式。

首钢成为国内集成电路行业销售额最高的企业，其转折点是与日本 NEC 公司合资，组成日电公司，获得技术和资源优势，成功进入非关联领域。海尔集团迅速扩张，除技术优势外，还利用无形资产和管理上的优势，先后兼并 15 家企业，盘活 15 亿沉淀资产，成功进行多元化经营。春兰集团兼并南京一汽，进入汽车行业，也是成功的扩张方式。这些多元化经营方式，给我们提供了有益的经验。

总之，鞍钢将在未来几年内，一方面通过技术改造与技术创新改造钢铁主体，增强钢铁产品与钢铁技术的核心竞争力，另一方面通过内部产权制度的改革，利用重组兼并等手段实现资产的优化和配置，同时大力发展多元产业，最终发展成为一个跨行业、跨所有制、跨国经营的现代化大型企业集团。

6 结 论

钢铁产业发展到一定阶段后,就逐渐进入了成熟期,各部门的钢铁需求量逐渐减少,钢铁产业竞争加剧。在这种情况下,对于象鞍钢这样的国有大型钢铁企业一方面要提高劳动生产率减少钢铁产业的从业人员,另一方面又要对富余人员进行安置。而安置富余人员最有效的方法是采用多元化发展道路,搞多种经营。因此说多元化发展战略是钢铁企业在实现一定程度规模扩张、市场饱和后的必然选择

鞍钢实施多元化发展战略必须具备两个前提条件:一是主营业务充分发展,二是形成企业的核心竞争力。这样可以充分发挥企业自身资源优势,使多元化发展战略能够有效实施。首先搞好主业,即搞好钢铁产业,保持主营业务的市场地位十分稳固的情况下,通过扩大经营业务,发挥自身资源优势,逐渐实现多种经营。

钢铁企业开展多种经营,壮大多元产业,可有效安置企业富余人员,形成企业新的效益增长点,并使资源开采加工型企业可持续发展,避免造成资源枯竭后企业衰退的现象。

实施多元化发展战略必须循序渐进。多元化经营的目的是为发挥鞍钢的资源优势,同时分散经营风险。但如果不注意把握多元化经营的节奏,盲目冒进,有可能使鞍钢的资源更加分散,反而会加大经营风险。

与多元化发展战略相适应的组织结构是事业部制结构。事业部制结构可有效避免多种经营后管理幅度过宽所造成的缺陷,并可调动每个事业部内员工的积极性。

鞍钢未来的发展目标是在“十五”末到2010年,非钢铁产业的收入达到总收入的40%,形成一个跨行业,跨地区、跨所有制,跨国经营的现代化大型企业集团。

参考文献

- 1.许庆瑞,《管理学》,高等教育出版社,1997年。
- 2.杨锡怀,《企业战略管理》,东北大学出版社,94年。
- 3.黄广利,知识经济时代鞍钢总体发展战略思想框架及其支点的探讨,《鞍钢管理》,1999年3期。
- 4.胡鞍钢,跨世纪中国就业战略,《当代工人》,1999年1期。
- 5.刘 玠,《高举邓小平理论的伟大旗帜,为实现鞍钢跨世纪振兴发展的宏伟目标而奋斗》,鞍钢第五次党代会报告。
- 6.许永仕,《关于发展非钢铁产业有关问题的思考》。
- 7.刘世锦 杨建龙 李建军,企业重组中的多元化战略问题,《管理世界》,1999年2期。
- 8.刘 玠,《总结经验教训制订目标措施实现初步振兴》,鞍钢九届职代会上的报告。
- 9.张志勤,《国内外钢铁企业非钢铁收入概述》,鞍钢技术中心信息研究所信息简报,1999年3月。
- 10.相川 健,《开展多种经营求生存的西德钢铁工业》,住友金属工业株式会社市场调查室调查报告。
- 11.斋藤裕(日),《新日铁的多种经营政策》。
- 12.辽宁大学日本研究所,《日本经济的发展》,1979年。
- 13.贺殿中,沧桑半世纪辉煌五十年,《鞍山日报》,1999年9月14日。
- 14.迈克尔·波特,《竞争优势》(中译本),华夏出版社1997年。
- 15.王 元,重视单一产业性城市的可持续发展,《人民日报》,2000年1月11日。
- 16.姜 珊,经济结构调整及集约化效应,《探索与改革》,1999年7期。
- 17.葛 晨 徐金发,母子公司的管理与控制模式,《管理世界》,1999年6期。
- 18.“中国改革与发展报告”专家组,《成长的经验—中国绩优大企业案例研究》,上海远东出版社,1999年9月。
- 19.康斯坦丁诺斯·C·马吉士,是否多元化?,《哈佛商业评

论》,1997年11/12月号。

20.深圳市产权交易所,《收购与兼并》,1997年7月。

21.鞍钢党委宣传部,《鞍钢简介》。

22.殷建平,《大企业持续发展》,上海财经大学出版社,1999年。

23.尹义省,《适度多角化—企业成长与企业重组》,生活·读书·新知三联书店,1999年。

24.丁作礼 龙春安,《多方位经营战略——大型钢铁企业经营战略一窥》,鞍钢情报研究所,1992年。

致 谢

本文是在东北大学工商管理学院钟磊钢教授悉心指导下完成的。从论文课题的选择、论文的构思、论文观点的确立、论文资料的使用，自始至终都受到了钟磊钢教授的精心指导。对此，我表示深深的敬意。

在论文的资料收集、整理过程中得到了鞍钢实业公司姚野、丁勇、张向东等支持，在论文打字的过程中，得到了鞍钢实业公司铁运公司刘宝华等同志的全力帮助。我的同事在工作上为我写作这篇论文创造了许多条件，同时向所有其他关心帮助我完成论文的同志和朋友表示衷心的感谢。

