

学校代码：10036



对外经济贸易大学

University of International Business and Economics

工商管理硕士专业学位论文

首钢战略发展路径研究

培养单位：国际商学院

专业名称：工商管理硕士

研究方向：战略研究

作者：刘慧芳

指导教师：范黎波

论文日期：二〇一二年四月



**Y2130093**

# **ShouGang Group Strategy Development Route Research**

# 学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文所涉及的研究工作做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律责任由本人承担。

特此声明

学位论文作者签名：刘慧芳

2012年 5月 20日

# 学位论文授权使用授权书

本人完全了解对外经济贸易大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，同意如下各项内容：按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；学校有权保留学位论文的印刷本和电子版，并采用影印、缩印、扫描、数字化或其它手段保存论文；学校有权提供目录检索以及提供本学位论文全文或部分的阅览服务；学校有权按照有关规定向国家有关部门或者机构送交论文；学校可以采用影印、缩印或者其它方式合理使用学位论文，或将学位论文的内容编入相关数据库供检索；保密的学位论文在解密后遵守此规定。

学位论文作者签名：刘慧芳

2012年 5月20日

导师签名：

于学林

2012年 5月20日

## 摘 要

本论文通过回顾首钢从建厂以来 90 多年的发展历程，首钢在新中国成立之后迅速地进入了迅速发展阶段，在实现中国建国之初的钢铁工业梦想的同时，首钢把自身的发展始终和国家的需要，时代的发展紧密联系起来，把国际化，多元化和集团化的企业目标不断做大做强，在国有企业中一直是勇于探索，不断创新的典范，为中国人批国有企业的发展方向起到了带头作用。首钢在漫长的历史发展中，一步步将自身发展和国际经济发展的要求紧密结合起来，又怎样一步步不断突破和创新，始终走在同行业及其他企业的前沿，在新的后工业时代中实现国有企业不断突围的实践，它做出的选择也必将是中国其他大型国有企业的必走之路。

首钢的发展，壮大和搬迁都是和国家的战略发展目标紧紧联系在一起的，在圆满完成国家“十一五”目标之后，在即将来临的“十二五”时期，按照北京“人文北京、科技北京、绿色北京”的战略要求，首钢实现了自己的环保承诺，把 90 多年的厂区搬迁到河北唐山曹妃甸，同时符合“十二五”规划中提出的构建“首都经济圈”的战略思路。

**关键词** 竞争战略 战略转型 搬迁 首都经济圈

## **Abstract**

This thesis review the ShouGang Group development track for almost 90 years, ShouGang Group suffered the unstable status before New China and came into quickly progressing stage, during its long way to achieved the dream of “steel-industry”, ShouGang Group took “International, collectivization and diversification and becoming stronger” as their corporation target, ShouGang Group is the model of innovation for other national company all the time and lead their development road, This thesis discussed from the Shougang history and explained Shougang how to closely combined self development with international economic direction, also, testify Shougang Group how to break through limit and make innovation in order to make itself to be the leader of other industrial company, Shougang actualize the breakout process during the after-industrial century and it is the epitome of all China national company, its new change and challenge are also the necessary choice of other China national industrial company.

ShouGang Group followed up the China stratagem target all along the development, grandness including the movement, “the Eleventh Five-Year Plan for National Economic and Social Development” has been finished and “the twelfth Five-Year Plan for National Economic and Social Development” is coming, to meet the Strategy plan for “Environment-friendly Beijing, Culture-enriched Beijing and Technology-empowered Beijing”, Shougang Group fulfill the promise and move steel plant to CaoFeidian in Hebei province and conform to the Strategy Development Route of “Beijing Economic Circle” construction.

**Keywords:** Competition Strategy, Strategic Transformation, ShouGang Movement, Beijing Economic Circle

# 目 录

第 1 章 引言 .....	9
第 2 章 首钢的快速成长和发展 .....	10
2.1 前身—石景山炼铁厂 .....	10
2.1.1 铁矿石的发现 .....	10
2.1.2 炼铁厂选址在石景山 .....	10
2.1.3 风雨之中飘摇的石景山炼铁厂 .....	11
2.2 首钢与新中国一起成长 .....	11
2.2.1 首钢历年产量分析 .....	12
2.2.3 首钢历史利润分析 .....	14
第 3 章 首钢竞争性战略 .....	15
3.1 首钢的创新战略和国际化战略 .....	15
3.1.1 把视野投向国际的“初试牛刀” .....	15
3.1.2 漂亮的转身，在香港上市，成立香港首控公司 .....	16
3.1.3 全面开拓国际市场，成立中国首钢国际贸易工程公司 .....	17
3.1.4 小结 .....	18
3.2 首钢的集团化战略和多元化战略 .....	19
3.2.1 成立首钢集团和北京首钢股份有限公司 .....	19
3.2.2 中国第一家有工业企业开办的商业银行—华夏银行 .....	22
3.2.3 入驻汽车行业，成立合资公司—京西重工 .....	24
3.2.4 小结 .....	25
第 4 章 首钢战略转型 .....	26
4.1 首钢与首都之争 .....	27
4.1.1 争论之初 —— 首钢是否建在首都 .....	27
4.1.2 争论焦点 —— 要首钢还是要首都 .....	27
4.1.3 争论结果 —— 国家正式批准首钢搬迁 .....	28
4.2 首钢世纪大搬迁 .....	28
4.2.1 首钢京唐钢铁厂建设意义及宗旨 .....	29
4.2.2 首钢京唐钢铁厂主要技术创新 .....	31

4.2.3 主要经济效益和社会效益 .....	34
4.2.4 首钢京唐钢铁厂项目总结 .....	38
4.3 首钢总部经济战略 .....	38
4.4 首钢搬迁与首都经济圈构建 .....	39
第5章 首钢战略发展总结 .....	42
参考文献 .....	43
致谢 .....	45
个人简历 在学期间发表的学术论文与研究成果 .....	46

## 第1章 引言

2011年1月13日，首钢董事长朱继民宣布，首钢北京石景山钢铁主流程实现安全、稳定、经济停产，中共中央政治局委员、国务院副总理张德江出席首钢北京石景山钢铁主流程停产仪式并发表讲话，中共中央政治局委员、北京市委书记刘淇向首钢授予“功勋首钢”牌匾。至此，这座拥有90年历史的首都钢城在北京首都实现光荣退役，创造了一个又一个神话的十几万首钢人，将奔赴二百二十五公里外的渤海小岛-曹妃甸，再次创造“吹沙造地”的神话。首钢的雏形始建于1919年，作为一个比中华人民共和国诞生还早的钢铁公司，它的存在和发展已经不仅仅代表了中国钢铁行业的发展和变化，它在北京及中国人民的心中，早已经成了一个怀念历史的纪念丰碑，首钢是中国钢铁企业的缩影，首钢的发展，壮大，始终都是全体首钢人紧紧把握时代发展的脉搏和要求，不断拼搏，不断创新，不断地寻去自我突破和扩大企业视野的过程，在中国国有企业中，始终扮演着其他行业的带头者的身份。首钢在中国的大工业化的过程中起到了举足轻重的作用，在中国改革开发，大力发展市场经济中起到了模范带头作用。

在新的历史使命面前，首钢又一次走在最前面，迈出实现国家“十二五”规划提出的打造“首都经济圈”的勇敢步伐。首钢的改革和搬迁，是中国大型国有企业在市场经济中“适者生存”的突围过程，反映了国家产业结构调整的需求，符合北京市明确提出的“国家首都、世界城市、文化名城、宜居城市”的发展定位，首钢搬迁之后的首钢京唐钢铁厂是我国第一个利用天然深水港、通过围海造地建设的大型钢铁联合企业，建设规模大、运行系统全、装备水平高、工艺技术先进、生产流程高效、节能减排和环境保护效果好，是我国高端板带材专业生产基地，是我国钢铁业自主创新和循环经济示范的基地。未来首钢在北京地区将重点发展符合“人文北京、科技北京、绿色北京”定位的新兴产业，包括高端金属材料、高端装备制造、汽车零部件、生产性服务业、文化创意产业五大产业，最终将形成每年1000亿元以上产值，打造一个没有钢铁的“新首钢”。

2011年3月16日，新华社授权发布《中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要》。在国家“十二五”规划规划纲要（草案）给北京定了两件大事：一个是建设首都经济圈，一个是把中关村建设成为具有全球影响力的科技创新中心，明确了北京在“十二五”时期的发展方向。“十二

五”规划中，国家把长三角、珠三角、京津冀、首都经济圈、河北沿海地区放在同等重要的位置，河北的沿海发展，同首都经济圈的发展和环渤海地区、京津冀发展都有直接的关联性。世界上许多国家均有首都经济圈，如东京大都市圈、伦敦大都市圈、巴黎大都市圈等，这些地方不仅是各自国家的政治和经济中心，也是国际经济、金融、商务、文化及信息交流的中心。首钢搬迁至河北曹妃甸，正是北京努力打造首都经济圈，推进京津冀地区区域经济一体化的具体体现。同时，依托首都经济圈建设促进首都城市国际化进程，并使之成为首都迈向世界城市的重要空间基础。

## 第 2 章 首钢的快速成长和发展

### 2.1 前身—石景山炼铁厂

#### 2.1.1 铁矿石的发现

在有史料的记载之中，北京最早的铁矿石发现在 97 年前，在距离北京 160 公里的河北宣化，来华考察的丹麦工程师麦西生发现当地人用的一种血色染料很特殊，经过化验，他发现这是一种含铁量很高的赤铁矿，并实地考察了矿的产地—张家口的宣化，龙关。这个发现受到了当时北洋政府的重视，要说到这个重要发现，我们还不得不感谢这位被历史诟病，被中国民族唾弃的乱世皇帝—袁世凯。第二次使节大战的炮火已经使袁世凯已经意识到钢材的重要性，在丁文江，翁文灏等专家推荐下，他指派了一位外国专家—顾问，时任北洋政府瑞典国立地质调查所所长安特生，负责矿石研究，并撰写了很有历史价值和意义的《烟筒山铁矿勘查之报告》，报告中指出，在此处勘查到大约 1000 吨左右的铁矿石，含铁量为 35%-58.07%，平均含量 48.07%，含硫甚少，磷份适当，是对于当时的中国而言非常珍贵的赤铁矿资源，安特生的报告大大激发了当权政府钢铁梦想，当时第一次世界大战正酣，需铁量大增，段祺瑞把他认为颇有才华的陆宗舆任命为矿山督办，拟集资 200 万元，组建龙关铁矿有限公司，并在 1918 年 7 月，成立了中国最早的“龙烟铁矿”公司，并且，陆宗舆很清醒地意识到，只有卖矿石是赚不到钱的，必须成立自己的炼铁厂，炼铁厂究竟选址在哪里，经过了长时间的研究和讨论。

#### 2.1.2 炼铁厂选址在石景山

石景山原名碣石山，海拔高度 183 米，是燕山余脉，位于永定河东岸，永

定河被称为北京的“母亲河”，石景山位于北京市的西部，距离市中心 20 多公里，下游 11 公里就是卢沟桥，石景山最早可以上溯至公元前 1311 年，从晋代以后成为佛教名山，自古被人称为“燕都第一仙山”，地理位置得天独厚，商道水道分侍左右，石景山山脚下是西北方向通往北京的唯一通道，据说大禹治水是曾在这里经过，大唐使节在这里留下藏经洞，万历，康熙两位皇帝在这里留下手书，中国人耳熟能详的老舍先生笔下的骆驼祥子当年就是走这条道去北京城里的。

铁矿公司诞生以后，陆宗輿从美国贝林马肖公司购买了大量设备，准备大干一场，由此，炼铁厂得选址问题就被提上了议程，最初备选铁厂共有 9 处，即宣化，石景山，塘沽，长辛店，坨里，卢沟桥，三家店，通州和丰台，这 9 处地方究竟最终选在哪里，当时的北洋政府进行了实地的考察和大量的调研工作，反复对比了成本，水源，交通，地势以及战时的安全问题，并参照了当时世界上一些钢铁厂得选址经验，最终在 1919 年 3 月 29 日，最终在炼铁厂选在了北京市的石景山，选址在石景山是长时间调研和讨论的结果，石景山的优势在于这里有水，铁路，石灰石，煤矿等，建厂条件得天独厚。而且，当时的石景山处于铁路运输线上，距离天津港口也非常近，方便出口。由于当时的中国正处于历史动荡时期，民不聊生，国家水深火热，炼铁厂建立之后，直指 1937 年，石景山炼铁厂竟然没有炼出一吨铁。

### 2.1.3 风雨之中飘摇的石景山炼铁厂

1937 年之后，日本侵略者迅速霸占了石景山炼铁厂，并改名为石景山制铁所，到 1938 年，日产 250 万吨的高炉终于流出了第一炉铁水，此后，石景山炼铁厂一直被日方控制，到抗战胜利后，共生产了 25 万吨。到 1945 年 8 月，国名政府接管石景山钢铁所，并在 1946 年改名为石景山钢铁厂，但由于经营不善，经济效益甚低，大量工人失业，到新中国成立之前，厂内之中仅仅 1900 人，厂区内杂草丛生，还有野狼出没。但这确实就是，首钢的前身。

## 2.2 首钢与新中国一起成长

解放前的 30 年，石景山钢铁厂历经磨难，举步维艰，随着中国的近代历史跌宕起伏，苟延残喘，30 年之累计生产了 28.6 万吨生铁。新中国成立后，首钢获得了新生，职工意气风发，从 1948 年至 1978 年，首钢在新中国的关注下迅速恢复生产。在 1958 年经历我国第一座侧吹转炉，第一座 30 吨氧气顶吹转炉，结束了中国有铁无钢的历史，1961 年 5 月建成了当时具有先进水平的

30万吨轧钢生产线，标志着轧钢生产开始起步；1964年建成了我国第一座30吨氧气顶吹转炉，翻开了我国炼钢生产新的一页。到1978年之前，成为全国十大钢铁生产基地之一。逐步形成了采矿，烧结，焦化，炼铁，炼钢，轧材为一体的现代化大型钢铁企业。在1967年，经冶金部批准，石景山钢铁厂更名为首都钢铁公司，首钢开始走出了迈向大型钢铁企业的第一步。

### 2.2.1 首钢历年产量分析

表 2.1 首钢 1961 年—2008 年产量 (单位: 万吨)<sup>1</sup>

年度	生铁	钢	钢材	年度	生铁	钢	钢材	年度	钢	钢材	钢材
1961	73.58	13.1	4.88	1977	169.98	116.56	31.79	1993	554.04	702.29	524.5
1962	72.85	2.77	2.87	1978	234.16	145.93	31.79	1994	694.84	823.71	618.4
1963	73.79	2.17	5.3	1979	249.18	183.89	140.93	1995	719.5	800.61	660.54
1964	101.82	5.32	10.1	1980	300.88	191.21	152.85	1996	730.62	792.29	683.84
1965	115.66	19.79	13.43	1981	268.41	181.89	150.46	1997	746.35	800.13	686.78
1966	135.73	45.57	16.48	1982	291.58	192.31	165.52	1998	751.48	802.12	702.16
1967	100.64	32.71	9.98	1983	285.73	204.11	188.71	1999	717.56	734.26	686.93
1968	70.00	17.93	10.46	1984	313.43	231.57	213.54	2000	772.58	803.26	726.34
1969	114.39	47.14	16.68	1985	325.96	257.92	235.46	2001	780.96	824.76	758.29
1970	121.21	81.16	22.14	1986	316.13	294.09	270.62	2002	770.4	817.1	790.7
1971	135.9	100.86	29.59	1987	329.4	324.69	283.13	2003	788.17	816.75	778.12
1972	146.8	114.11	33.35	1988	336.09	357.51	314.2	2004	816.55	847.58	819.18
1973	171.2	123.2	33.95	1989	323.82	376.52	330.69	2005	1122	1156	927
1974	176.66	121.59	30.37	1990	357.72	435.57	374.11	2006	1010.1 4	1054.6 2	1016.5 5
1975	178.41	123.56	29.18	1991	389	490.8	402.4	2007	1485.6 2	1540.8 9	1356.0 9
1976	173.37	121.46	28.13	1992	434.33	570.29	436.72	2008	1181	1219	1168

<sup>1</sup>注：本资料数据来源于《首钢足迹》上下册，由作者整理

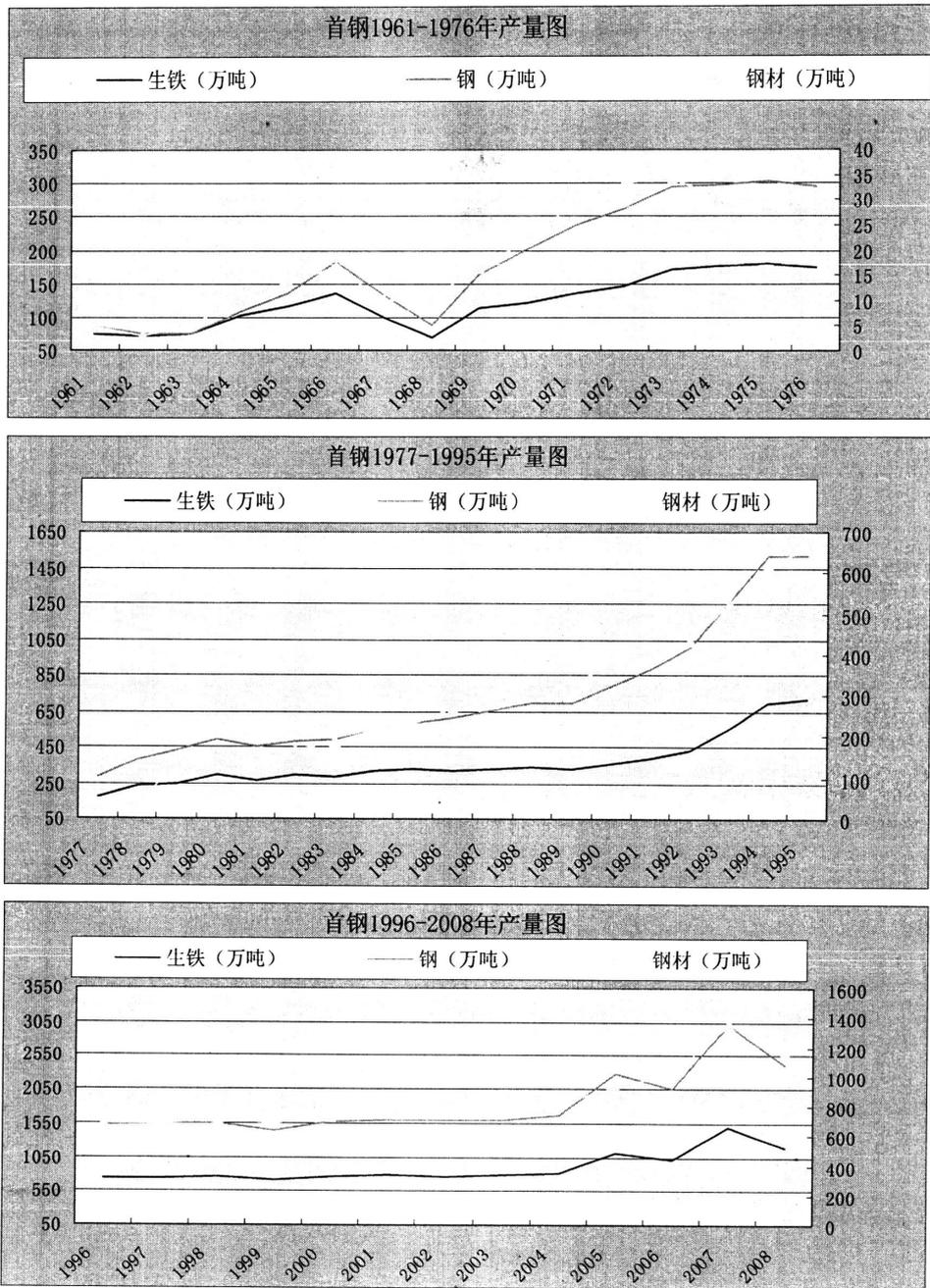


图 2.1 首钢 1961 年—2008 年产量图<sup>2</sup>

<sup>2</sup>注：本资料数据来源于《首钢足迹》上下册，由作者整理

从1961年到1977年，是首钢抗干扰，求发展的阶段，1970年，首钢炼钢厂的钢产量第一次超过了年产60万吨的设计能力，1976年，首钢自行设计制造了炉衬砖的轻烧油浸窑技术，在技术上的若干突破，是炼钢生产走了稳步增长的轨道，1972年，首钢建成了容积为1200立方米的4号高炉，提高了炼铁设备的机械化，自动化水平。1983年开始的利润承包制，使首钢扩大了经营自主权，首钢利用自我积累的资金，对钢铁生产体系主体设备进行了改造，扩大了生产能力，实现了滚动发展。

改革开放30年，首钢的生产规模可以说每10年一个台阶，1978年钢产量只有179万吨，1988年就达到了358万吨，比1978年翻了一番；到1998年达到了802万吨，又比1988年翻了一番；2007年首钢的钢产量达到了1541万吨，又比1998年翻了一番。

### 2.2.3 首钢历史利润分析

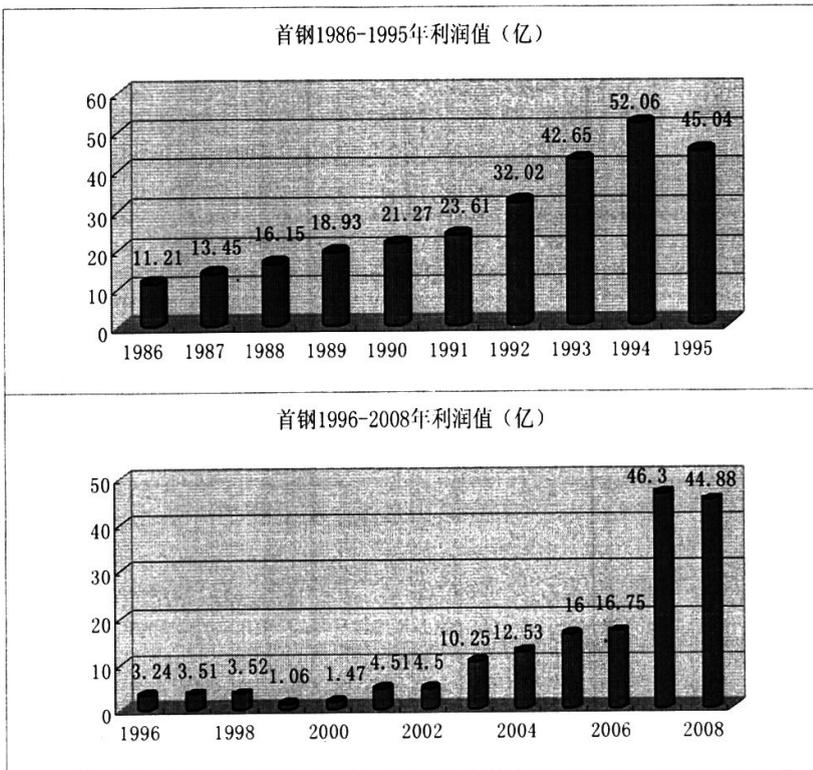


图 2.2 首钢 1986 年—2008 年利润图<sup>3</sup>

<sup>3</sup>本资料来源于《首钢足迹》上下册，由作者整理

1996 以后，首钢与社会改革接轨，进行会计制度改革，利润数与前期数据不可比，所以分成两部分进行统计。其中，在 1992 年，出口创汇 3.51 亿美元；1978 到 1995，首钢实行工业承包制，实行利润递增包干，在利润上实现了最大化。2008 年在北京地区压缩 400 万吨，销售收入减少 148 亿元，影响经济效益 24.5 亿元。

## 第 3 章 首钢竞争性战略

### 3.1 首钢的创新战略和国际化战略

首钢从建国以来，都是国家体制改革和企业创新的典范企业，1951 年 8 月，石景山钢铁厂提出 8 级工资制改革，这一制度使得 98% 的工人工资得到了提高。在石景山钢铁厂实行 8 级工资制的 5 年后，这一制度在全国开始推广。1981 年国家要求首钢限产、减产，钢减 7 万吨，铁减 29 万吨，共计 36 万吨，这样，讲完不成当年 2.7 亿元的利润计划，为了保证北京市财政收支，仍然要求首钢完成 2.7 亿元的利润上缴，在这样的形势下，当时的首钢党委书记周冠五参照文革前基本建设 2.4 亿元的包干经验，创造性地提出了“利润包干”制度，即在完成利润上缴的基础上，超额的利润由首钢自主分配使用。这个方案是对当年计划经济的一个重大突破，当年首钢利润达到了 3.1649 亿元。

首钢第二炼钢厂是首钢改革创新和国际化的产物，80 年代，首钢经历了承包制给企业带来巨大活力的同时，也面临着改变全集团铁大于钢的生产格局，为了尽快实现传统炼钢技术向现代炼钢技术的转变，首钢大胆创新，决定采取引进、消化和吸收国际二手设备的方式建设二炼钢厂，它的投产为迅速提升首钢粗钢产量、跻身国内大型钢铁厂奠定了基础，培养和储备了一大批具有先进水平和理念的优秀炼钢人才，同时更是首钢开始自己国际化的大胆实践。

#### 3.1.1 把视野投向国际的“初试牛刀”

早在 1985 年，首钢需要建成当时对首钢发展至关重要的首钢第二炼钢厂，考虑到建设资金和建设工期的问题，首钢人作为大胆创新和国际化的典型，把目光定位到了远在万里之外的比利时，比利时赛兰钢厂是一座总占地面积 27.2，钢结构和机电设备 6.2 万吨，年生产能力 350 万吨的大厂，在 80 年代，这样的一个钢厂造价高达一亿多美金，当时的出售价格仅为 2000 万美金，首钢经过与对方的多次接洽和多轮谈判，最终以 1230 万美金的价格签订了合同，

合同是签了，可把这样一座钢厂，26500 平方米的厂房，不远万里拆建到中国，还有保证运回来的设备正常使用，是在国际上没有任何先例的。首钢赴比利时 297 名职工经过 7 个月 12 天的和时间竞赛的状态，以前所未有的高速度，高质量，高水平完成了，拆迁总指挥吴明水说：如果吉尼斯纪录有这一项目的話，我们肯定会入选。拆迁规模大，拆运的航程，路程长，超高、超宽、超重和超长的搭建多达 89 件，当然还包括其超高的经济效益回报，由其建起的第二炼钢厂从投产以后运行的 20 多年来，创造的经济效益赚回了相当于投资的几百倍，而且这个钢厂是首钢的建设能力一下子提到了国际水平，此后的钢产量一路飙升，在 94 年达到了 874 万吨，位于全国之首。

在国际化的过程中，首钢始终是摸着石头过河，在尝试中积累经验并在关键时候大胆出手，92.10.30 日，首钢同美国加利福尼亚钢工业公司，在洛杉矶举行购买该公司第二转炉厂全部厂房，设备的签字仪式，该公司全部产权归首钢。在钢产量提升以后，首钢又把寻找优质的铁矿资源作为了下一步的目标，92.11.5 日，秘鲁政府宣布，首钢在购买秘鲁铁矿公司招标中中标，首钢出资 1.18 亿美元，42000 万美元债券，购买了 98.9% 的股权，秘鲁铁矿公司成为首钢在境外最大的外资企业，秘鲁的铁矿在世界上属于优质矿脉，秘鲁矿区面积 600 多平方公里，已经探明的 150 平方公里就有 14 吨钢，对于铁矿资源相对贫乏的中国而言，是非常宝贵的原材料基地，同时也是首钢国际化布局的重要一步。首钢秘鲁铁矿股份有限公司拥有该矿 98.4% 的股份和无限期开发、利用 670.7 平方公里矿权区内所有矿产资源的权力，是中国在南美洲最大的实体企业。矿区现已查明铁矿地质储量 14.68 亿吨，并伴生有丰富的铜矿等资源。主要矿产品有粗精矿、细精矿、高炉球团和直还球团，年产量超过 700 万吨。产品销往欧洲、美洲、亚洲等地及国内市场。

### 3.1.2 漂亮的转身，在香港上市，成立香港首控公司

1992 年 10 月 23 日，首钢与李嘉诚出任董事长的香港长江实业集团有限公司以及加拿大怡东集团联合收购动容钢铁集团有限公司合同，首钢占 51%，长江实业集团占 24%，怡东占 4%，其余为公众股份，首钢共投资了 9 条 17-21 吨级大型散货船队。这是首钢进入国际化经营，进入香港市场的一个重大举措。

首钢控股（香港）有限公司（简称香港首控），是首钢在香港的全资子公司。也是首钢海外经营发展的主体公司。目前，香港首控在香港拥有一家全资贸易子公司，同时还代表首钢控股经营五家上市公司。据不完全统计，香港首

控持有首长国际企业有限公司 (HK697) 46%以上的股权, 这家公司主要从事钢铁生产及钢铁产品加工销售, 持有首长四方集团有限公司 (HK730) 38%的股权, 这家公司主要从事文化传媒及金融租赁, 持有首长科技集团有限公司 (HK521) 23%的股权, 这家公司主要从事半导体业光掩膜以及电子类产品的制造和研发, 持有首长宝佳集团有限公司 (HK103) 10%左右的股权, 这家公司主要从事汽车轮胎钢帘线生产销售, 同时, 还通过首长国际间接持有首长宝佳 22.46%的股权, 通过首长四方持有环球数码 74.98%的股权, 通过首长科技持有 71.59%的中程科技股份。首钢国际贸易(香港)有限公司是香港首控在港设立的全资子公司, 主要从事铁矿石进口及钢材出口贸易。在国内持有“秦皇岛首钢板材有限公司”等企业的部分权益。经过十余年的发展, 首控公司已形成具有一定规模的首长系集团, 拥有控股或参股企业近百家。

### 3.1.3 全面开拓国际市场, 成立中国首钢国际贸易工程公司

中国首钢国际贸易工程公司(简称首钢国际)是经国务院批准, 在 1992 年 6 月成立的国有企业, 注册资本金 5 亿元人民币。是一家独立运作的大型外经外贸企业, 是首钢的全资子公司和集团的重要成员之一。主要经营管理首钢境外企业、进出口贸易、海外工程承包三大主营业务以及现代物流业、综合服务业等延伸业务, 首钢国际列 2005 年中国进出口额最大的 500 家企业排行第 117 位, 2006 年营业总额超过 374 亿元。

首钢国际管理的境外企业包括上面提到的首钢控股(香港)有限公司、首钢秘鲁铁矿以及在东南亚、欧洲、非洲、北美、南美等地设立的分支机构。是首钢主要的出口和进口渠道, 并发展了许多相关产业。在进出口方面, 首钢国际是首钢的钢铁、机械、电子、冶金生产原辅材料、设备、备品备件等进出口业务的总代理, 面向全世界 30 多个国家和地区出口各种钢材、有色金属、非金属矿产品、金属制品、机电产品等近百种商品; 同时首钢国际是中国主要铁矿产品进口企业, 长期与国外重要的铁矿石供应商保持着良好的合作关系, 进口来自秘鲁、澳大利亚以及巴西、印度及南非等国家的铁矿产品; 在冶金设备引进方面, 需要国内重要的钢铁行业的设备都是由首钢国际引进的。在长期不断参与国际投标和市场竞争过程中, 首钢国际积累了独立承揽海外工程项目的丰富经验, 依托首钢大型现代化钢铁联合企业所具有的钢铁、矿业、机械、建筑、电子等行业的生产管理经验和综合实力, 形成了承揽海外工程项目、成套设备出口及提供工程设计、施工, 设备安装调试和技术服务一体化的支柱产

业。在国际合作方面，先后独自承揽并顺利完成了印度那柯高炉、苏佳那综合钢厂、巴塞尔综合钢厂、印尼棒材轧机、菲律宾焊管、津巴布韦钢铁公司 4 号高炉大修及转炉改造等一批大中型工程项目，赢得了良好的国际声誉。

在做好主营业务的同时，首钢国际也积极向其他相关行业伸出触角，在现代物流业领域，首钢国际已构建起包含陆路、铁路、海运业务及第三方物流业务在内的新型物流业务体系。其中，由首钢国际控股管理的北京中首物流有限公司，是北京现代汽车物流配送的主要合作伙伴；北京首荣货运代理有限公司和北京首海国际经济技术咨询服务有限责任公司，承办以海运进出口货物为主的国际运输代理业务和船员劳务业务，经营的船舶到达过 78 个国家和地区的 160 多个港口，分别是中国国际货运代理协会理事单位、中国海员外派协调机构成员。首钢国际的综合服务业包括了房地产开发、宾馆、公寓、写字楼经营及物业管理服务。拥有东湖别墅、首钢国际大厦、科城大厦等优质物业，首钢国际控股管理的合资企业“东湖别墅”先后获得北京市“优秀外商投资企业”、“工业系统十佳外商企业”、“紫禁城杯创汇奖”、“国际经贸合作奖”以及“全国外商投资企业明星”等称号。首钢国际的未来发展，以提升和拓展首钢海外事业为目标，通过不懈努力，建设国际知名的、工贸结合型和投资控股型的国际贸易工程公司，力争进入国内进出口企业百强之列，发挥其成为首钢集团的对外窗口及通往国际市场的桥梁和纽带的重要作用。

#### 3.1.4 小结

1978 年，党的十一届三中全会打开了解放思想的大门，启动了我国改革开放的进程，首钢作为国家确定的第一批经济体制改革试点之一的大型国有企业，坚持“没有发展就没有一切”的方针，打破长期以来固有思维模式的限制，毅然决然地向僵化的计划经济体制说再见，率先实行了承包责任制。这在我国改革开放史上，是浓墨重彩的一笔，它标志着首钢由一个小有自主权的生产厂，转变为相对独立，有一定生产经营自主权的企业。

1979 年至今，首钢作为国家第一批改革试点单位，从率先实行承包制，到建立现代企业制度的改革，再到实施战略性搬迁调整，进行一系列改革探索。改革开放 30 年，钢产量从 179 万吨增加到 1214 万吨，增长 5.8 倍；销售收入从 14.43 亿元增加到 1320 亿元，增长 90.5 倍；实现利润从 3 亿元增加到 44.88 亿元，增长 14 倍；资产总额从 16.89 亿元增加到 2070 亿元，增长 121.6 倍；在册职工人均年收入从 739 元增加到 4.6 万元，增长 61.2 倍。累计向国家上

缴利税 576.6 亿元。2009 年在中国制造业 500 强中，首钢销售收入列第 12 位，在中国企业 500 强中首钢列第 39 位。

多年的企业发展中，首钢有太多的第一次了，第一次冲破计划经济的束缚实行承包制；第一次利用国外二手设备建设新钢厂，第一次在海外进行并购，第一次集团收入超过千亿元，第一次进行 ERP 信息化建设，第一次在钢铁业中实施搬迁调整战略，第一次实现长材向板材的转移、接受没有冷热轧薄板的历史，首钢正是在一次次的创新中，不断给企业发展寻找一次次的机遇，又在一次次的挑战面前，为企业发展创造了更大的发展空间。

### 3.2 首钢的集团化战略和多元化战略

1995 年 3 月以后，首钢党委遵照我国经历体制改革是有计划经济体制向社会主义市场经济体制转变的要求，积极推进首钢集团化改革，把首钢转炉钢主流程作为母公司——即首钢总公司，把其他具有实体性质的单位及部分都分立为分公司，形成了母子公司体制，最终拥有了包括首钢总公司，全资子公司和独立厂，控股子公司，参股联营企业等在内的 71 家成员企业，从此首钢走上了集团化和多元化经营之路。

#### 3.2.1 成立首钢集团和北京首钢股份有限公司

首钢集团在 1996 年 9 月 19 日经北京市人民政府，冶金工业部批准成立，1998 年，在贯彻党的十五大精神过程中，将母公司部分效益好的 7 家工厂，组建成为“北京首钢股份有限公司”，并上市发行股票（股票代码：000959），1999 年 9 月 10 日，国内首家采用法人配售与上网发行相结合的北京首钢股份有限公司 3.5 亿流通 A 股正式发行，其中，对法人配售 1.75 亿股，对一般投资者网上发行 1.75 亿股，注册资本 23.1 亿元，该公司是首钢控股的上市公司，管辖焦化厂，烧结厂，炼铁厂，第二炼钢厂，第一，二，三线材厂等，市国内最大高速线材生产基地，国内市场占有率为 15%。

由于首钢主体搬迁，对首钢股份的未来走向形成了影响，在 2010 年 10 月 29 日，首钢股份宣布停牌。根据首钢集团董事长朱继民早前在参加北京团审议政府工作报告间隙时的表述，首钢集团未来的目标是进行整体上市，可能通过向旗下上市公司首钢股份注入钢铁基地的方式达成，如此一来，首钢股份将作为首钢集团的核心企业，在首钢发展战略中担任重要角色。首钢股份表示，截至 2010 年 9 月 30 日，公司停产涉及的资产总计约为 45 亿元，前三季度，停产资产涉及的收入约占公司主营业务收入的 63%。而截至 2010 年 9 月 30 日，

公司资产总计 193 亿元，归属母公司股东权益 77 亿元；2010 年前三季度，公司实现营业收入 214 亿元，归属母公司股东净利润 2.95 亿元。

表 3.1 2010 年北京首钢股份有限公司的财务报告分析<sup>4</sup>

1. 短期偿债能力

项目	2009	2010	报告分析
流动比率	0.97	1.07	偿债能力有所提高，但还是很低（2 左右为最好）
速动比率	0.63	0.74	偿债能力有所提高，但还是很低（1 左右为最好）

2. 长期偿债能力

项目	2009	2010	报告分析
资产负债率	0.081	0.521	说明一年内的偿债能力有很大提高
权益乘数	2.31	2.09	企业中股东投入的资本在资产冲比重变化不大
负债股权比率	0.19	1.09	所有者权益保障低，风险较大

3. 营运能力分析

项目	2009	2010	报告分析
流动资产周转率	3.615	4.467	有提高，说明企业管理水平高
固定资产周转率	2.596	2.854	钢铁行业 相对稳定，
总资产周转率	1.269	1.548	效率有提高

4. 盈利能力分析

项目	2009	2010	报告分析
资产报酬率	3.56%	3.20%	盈利能力减弱
资产净利率	1.69%	1.30%	盈利能力减弱
资产现金流量回报率	7.97%	2.62%	资产经营活动中获得现金的能力减弱
股东权益报酬率	3.85%	2.83%	股东获得报酬的能力减弱
销售毛利率	4.02%	3.35%	获取利润的能力减弱
销售净利率	1.33%	0.83%	获取利润的能力减弱

结论：受到国内外经济因素的影响，业绩收入不好，存货周转速度降低，影响到资金的周转；应付和预收比例大，2010 年首钢股份的营业收入，净利润，毛

<sup>4</sup>本表数据来源于 2010 年首钢公司公布的财务报告

利和核心业务利润下降。

表 3.2 首钢股份持股情况<sup>5</sup>

一、有限售条件股份	1,760,375,938	59.341
1、国家持股		
2、国有法人持股	1,760,375,938	59.341
3、其他内资持股		
其中		
境内法人持股		
境内自然人持股		
4、外资持股		
其中：		
境外法人持股		
境外自然人股		
二、无限售条件股份	1,206,150,119	40.659
1、人民币普通股	1,206,150,119	40.695
2、境内上市的外资股		
3、境外上市的外资股		
4、其他		
三、股份总数	2,966,526,057	100

结论：公司控制关系及实际控制人是：北京市国有资产监督管理委员会 100%，北京国有资本经营管理中心 100%，首钢总公司 63.24%，从中可以看出，除本公司控股股东——首钢总公司外，公司无其他公司持股在 10%以上(含 10%)法人股东。

在作者写论文时，首钢发布的最新公告为[2011-08-05]（000959）首钢股份：关于重大资产重组进展情况的公告：

2010年10月29日以来，因本公司筹划重大资产重组事项，公司股票停牌。停牌以来，经过公司与本次重组的交易方——首钢总公司共同努力，有关重组的基础工作已经基本就绪。鉴于首钢总公司就本次重组的某些重大问题与相关方的沟通协调尚在进行，该事项存在不确定性。为维护投资者利益，公司股票将继续停

<sup>5</sup>本表数据来源于 2010 年首钢公司公布的财务报告

牌.停牌期间,公司将按照证券监管部门和深圳证券交易所的要求,及时履行信息披露义务,每周发布一次重大事项进展公告.待有关事项确定后,公司将及时公告并复牌。

### 3.2.2 中国第一家有工业企业开办的商业银行—华夏银行

国家批准首钢成立工业企业开办的商业银行,源于首钢屡次大胆实践的成功和勇于创新的企业精神,1992年5月22日邓小平同志视察首钢以后,国务院不仅赋予首钢更大的投资立项权和外贸自主权,而且还赋予首钢资金融通权,批准首钢建立自己的银行,按照国际惯例经营金融业务。92年10月10日,中国人民银行下发《关于同意华夏银行开业的批复》,同意首钢华夏银行开业,当月18日,华夏银行正式开业1995年经中国人民银行批准开始进行股份制改造,由33家法人单位以共同发起方式改制变更为华夏银行股份有限公司(简称华夏银行)。并于1998年3月18日在国家工商管理局办理了工商登记,股本为人民币25亿元,成为一家全国性股份制商业银行。华夏银行是首钢总公司兴办的全民所有制金融企业,行政上归首钢总公司领导,业务上接受中国人民银行指导和检查,具有独立法人资格,注册资金10亿元。2003年9月,华夏银行公开发行股票,并在上海证券交易所挂牌上市交易(股票代码600015),成为全国第五家上市银行。2005年10月华夏银行引进战略投资者,与德意志银行签署了股份转让协议、全面长期战略合作协议、全面技术支持和协助协议、信用卡业务合作协议,为提高经营管理能力和国际化水平带来了新的契机。到目前为止,华夏银行已在全国各地建立了异地支行。此外,华夏银行还与境外近500家银行建立了代理业务关系,建成了覆盖全球主要贸易区的结算网络。

华夏银行一路发展,获得了无数的奖项,2004年被评为中国上市公司金融地产行业10家最具竞争力企业之一,2005年荣获“中国最具有影响力财富企业”称号;华夏银行自主开发的创盈6号信托理财产品获“2007年中国最佳信托投资型银行理财产品”奖。在2008年7月出版的英国《银行家》杂志世界中,华夏银行在1000家大银行评选中排名第313位;2008年中国企业500强排名第320名、中国服务业企业500强排名第100名、中国企业纳税200佳排名第102名、中国企业效益200佳排名第115名、银行业排名第8名;华夏银行的“中小企业成长产品服务方案”被中国中小企业协会、中国银行业协会、金融时报社授予“最佳中小企业融资方案”,外汇清算系列产品在北京金

融展和广州博览会上荣获“优秀金融产品奖”，清算中心再获“花旗集团美元清算直通率卓越奖”，客户服务中心 95577 被人民日报等媒体评为中国金融业呼叫中心“客户满意十佳品牌”和“十大影响力品牌”。

根据华夏银行 2010 年年报显示，其股份构成前 10 名如下表所示：

表 3.3 华夏银行 2010 年股份构成情况<sup>6</sup>

编号	股东名称	持股数量 (万)	持股 比例 (%)	股本 性质
1	首钢总公司	69764.69	13.98	流通 A 股, 流通受限 股份
2	国家电网公司	59592.04	11.94	流通 A 股, 流通受限 股份
3	DEUTSCHE BANK AKTIENGESELLSCHAFT 德意志银行股份有限公司	56237.35	11.27	流通受限 股份
4	红塔烟草(集团)有限责任公司	29960.00	6.00	流通 A 股
5	润华集团股份有限公司	24906.30	4.99	流通 A 股
6	SAL. OPPENHEIM JR. & CIE. KOMMANDITGESELLSCHAFT AUF AKTIEN 萨尔·奥彭海姆有限合伙企业	17120.00	3.43	流通 A 股
7	DEUTSCHE BANK LUXEMBOURG S. A. 德意志银行卢森堡股份有限公司	12100.00	2.42	流通受限 股份
9	包头华资实业股份有限公司	9117.00 万	1.83%	流通 A 股
10	上海健特生命科技有限公司	8693.00 万	1.74%	流通 A 股

<sup>6</sup>此表数据来源与 2010 年华夏银行的财务报告

### 3.2.3 入驻汽车行业，成立合资公司—京西重工

首钢在注重自身发展的同时，也加强与其他公司的联合，京西重工是北京市为推进德尔福资产收购项目而专门成立的合资公司，2009年11月1日，新成立的京西重工有限公司收购了前德尔福底盘系统公司。京西重工为首钢总公司、宝安投资公司和房山国有资产管理公司三方投资创立的合资企业。合资公司注册资本金8亿元，其中，首钢总公司出自4.08亿元，占总股本51%，房山国资经营公司出资2亿元，占总股本25%，宝安投资发展公司出资1.92亿元，占总股本24%。首钢作为北京产业转移的代表，尽管此前已经涉足汽车产业，但力度并不大，仅在烟台有占地面积达80万平方米的首钢东星（集团）公司是车用空调器制造领域的巨头，以及持有北京汽车投资有限公司23.62%的股权，是其第二大股东。德尔福曾经是全球最大的汽车零部件供应商，1999年从通用汽车脱离出来，在汽车电子、汽车零部件和系统集成技术方面处于世界领先地位。产品供给包括通用、福特、丰田等全球大型车厂。最辉煌的时期，德尔福在全球34个国家设有152家独资工厂。但自2005年申请破产保护以来，德尔福一直就未停止过剥离、出售其非核心业务。2005年德尔福把全球汽车电池业抛给了江森自控；2007年天合以2760万美元购买德尔福三处工厂的制动件加工和模件装配资产等；2009年1月墨西哥Bienes公司宣布收购德尔福的全球所有排气系统业务。京西重工亦采用京西集团的名称在世界各地运作。京西重工继续为知名汽车、摩托车和特种车辆制造商等老用户服务的同时致力发展新客户。2009年，京西重工与IBM全球企业咨询服务部合作，共同实施京西重工企业战略变革项目。该项目是京西重工的一项重大举措，为京西重工指明发展方向。IBM将对国内外汽车零配件行业发展历程与发展趋势的全面把握和对行业领先实践的深入剖析，为京西重工明确公司愿景与使命，为其设计未来三到五年的发展战略，制定出业务运营能力提升的速赢策略。同期，与维度品牌战略顾问(Sense-Direction Brand Strategy)合作，实施京西重工形象统一化系统，为京西重工提供企业形象及传播策略规划等方面的服务，使京西重工获得长期的形象传播和价值认知的优势。京西重工以出资收购美国汽车零部件制造商德尔福业务中的汽车悬架系统、制动器系统两大核心业务为基础，在北京地区设立京西重工总部，通过基地建设、技术平移、流程再造、产品转化等打造成未来的管理中心、利润中心、研发中心和核心零部件制造及总成中心，使京西重工发展成为具有国际知名品牌、一流管理、一流实力、一流

服务的汽车零部件供应商。京西重工亦打算通过在巨人的肩膀之上更进一步，打造属于自身的世界水平的零部件加工制造基地，而房山基地的落成就是此项战略的一个阶段性成果。京西重工房山项目一期工程投资约 3.6 亿元人民币，投产后可形成年 5 亿元销售收入。通过打造由总部经济平台、技术研发平台组成的全球运营平台，努力成为国际化运营、具有自主核心技术的世界级汽车零部件和系统总成企业。未来京西重工还将适时启动二期 400 万支减振器工厂和制动器工厂的建设。项目全部建成后，总用地 500 亩，总投资预计 20 亿元人民币。房山项目也将成为京西重工的第 6 家生产厂。目前京西重工拥有 6 个工厂，5 个研发中心，14 个技术中心和客户服务中心，以及 1408 项专利和专有技术，产品有磁流变减震器，双模态实时减震器，被动式减震器，减震器模块电子稳控系统等，其中磁流变减震器居世界领先，国内尚无此项技术。

作为首钢控股公司，京西重工也是首钢在北京地区转型发展的重点项目。“项目要通过一期、二期工程建设，逐步建设研发中心和培训中心，在房山区最终形成京西重工的管理中心、利润中心、技术中心和高端零部件制造和总成中心，成为首钢在北京转型发展、打造总部经济的重要支撑。”首钢集团董事长朱继民说道。首钢在搬迁调整中，正以北京钢铁主流程年底停产为契机，积极推进在北京地区的转型发展，包括发展高端材料、高端装备制造、汽车零部件、生产性服务业、文化创意产业，力争通过 3—5 年的努力，在北京地区的销售收入达到 1000 亿元左右。

### 3.2.4 小结

首钢从 1995 年开始实行集团化改革，将钢铁主流程以外的单位分立为子公司，建立母子公司管理体制和公司法人治理结构，首钢集团是 1996 年成立的以钢铁业为主业，兼营矿业、机械、电子、建筑、航运、海外贸易等多种行业，跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的特大型联合企业，是一个多法人经济联合体，海内外成员 64 家，是国务院确定的全国 120 家试点企业集团之一，首钢的集团化运作模式不仅为首钢自己的发展开拓了道路，更为众多国有企业做出了榜样。首钢集团立足当前，着眼长远，积极地推进集团化运作，打造企业竞争优势，使企业步入健康持续发展轨道。集团化有利于合理配置资源、提高效率、形成合力的目标，集团各成员严格按照产业定位，沿着各自的专业发展方向，把专有业务和特有品牌做专、做优、做强。集团企业将按照主营业务定位，不断扩大经营规模，加速技术进步，提高内外部市场占有率，集团化

的思路使得首钢集团向着专业化、规模化、效益化、品牌化、国际化的方向顺利发展。多元化问题上，首钢同样遵循的是首都经济发展的大局，而不是企业自身发展的商业逻辑。作为生存与发展的基本战略，产业多元化发展不但可以有效降低与分散企业经营风险，而且还可以实现企业新经济增长点的拓展。上世纪 90 年代初，在一业为主、多种经营思想的指导下，首钢开始投资兴建大规模集成电路生产线等一些高新技术项目，但并没有在战略上要把它搞成企业未来发展的方向，只是钢作为钢铁之外一个新的经济增长点。这也是当时国内各个行业一窝蜂似的搞多元化投资的风气所致。这些高新技术项目是以一种‘业尝试’的姿态在‘温室’中开始生长的。

企业的竞争优势将随着模仿和革新而不断消失，只有对资源和能力不断投资，才能保存企业的竞争优势。“无论是从产权体制改革层面，还是从企业战略重组层面，首钢这样的超大型企业进行的多元化尝试，都是值得我们关注的。不论成功或者失败，几乎都可以写入 MBA 教科书中。”北京大学中国经济研究中心的一位教授如是说。

## 第 4 章 首钢战略转型

企业战略转型是指企业战略的整体性转变，包括企业长期经营方向、运营模式及相应的组织方式、资源配置等，是企业为适应自身发展要求，重塑竞争优势，提升社会价值，达到新的战略形态的过程，企业的转型是因为企业经营发展方向发生重大变化，企业主动预见未来个过程。在国家“十二五”中明确提出在下一步的发展战略中，要进一步彰显首都经济特征，包括服务经济，总部经济，知识经济，绿色经济。形成“两城，两带，六高，四新”产业功能布局，其中的“四新”指通州新城高端商务服务区，新首钢创意商务区，丽泽金融商务区，怀柔文化科技高端产业新区，“总部经济”则包括“首都经济圈”。在京津冀地区发展首都经济圈，因为首都的特殊行，既要坚持中国特色，又要把握世界标准。首都都是中国文化和中国传统的集中体现，而首都又是各种资源的集聚地，有传统的积淀和优势，所以首都经济圈的建设不能脱离历史另搞一套；同时，我国首都要努力成为世界城市，就不能自闭，必须在世界上占有一席之地，所以首都的发展有必要按照世界发展的最好城市标准来要求。规划和建设首都经济圈，既要全力发展自己，又要努力为全国做示范。首都不是一般的地区，首都应该是首善之区，应

该是首发之区。从这个方面说，首都不仅要发展好自己，还要把起全国示范作用作为自己的使命。首钢正是在这样的情况下，做出战略转型的决定，是明智之举。

## 4.1 首钢与首都之争

### 4.1.1 争论之初 —— 首钢是否建在首都

最早提出首钢不应该建在首都北京的人是梁从诫，梁从诫的祖辈和父辈无论是在旧中国还是在新中国的历史上都是大名鼎鼎的人物，祖父是中国近代新派领袖，“戊戌变法”的领导者之一梁启超，父亲是中国建筑学家梁思成，母亲林徽因同样是中国建筑学家和现代文学家，他父亲和母亲是中国建筑学的创始人，最早在清华大学创立了“建筑学系”，在中国建筑史上具有举足轻重的地位。1950年，新中国刚刚定都中国，在如何给北京的规划发展定位的问题上，曾在中国建筑学家和前苏联建筑专家之间发生过激烈的讨论，当时任北京市读史规划委员会和北京市城市建设委员会副主任的梁从诫认为不应该在旧城基础上建设和发展北京行政中心，而应该依据美国华盛顿，澳大利亚堪培拉等世界花园式城市的建设经验，将旧城保护起来，他的思路没有错，但是中央财政拿不出很多钱来，只能维护旧城。前苏联专家的意见是“将北京以工人阶级只占4%的消费城市，改造成工人阶级占40%的莫斯科式的大工业城市”，这个建议得到了毛主席的支持。对于当时的中国而言，把贫穷落后的以农业为主体得国家建设成为前苏联那样的大工业国家是最大的梦想，当时的中国人最大的梦想是到处是钢铁工人和产业工人的队伍，北京作为全国之首，应该处处冒着象征工业化和产业化的大烟囱。

### 4.1.2 争论焦点 —— 要首钢还是要首都

北京市在莫斯科大工业的影响下，开始轰轰烈烈地搞起了钢铁工业和重工业，正像梁从诫预言的那样，北京市的规划得了心脏病了，新的争论——“要首都还是要首钢”再度爆发。1986年，石景山区环保学秘书长牛淑珍主持召开了“首都环境与首钢发展”的研讨会，真正的议案是在本年2月7日召开的全国政协八届五次会议上提出的，提交者仍然是梁从诫，他时任全国政协委员，人口资源环境委员会委员，民间环保主旨“自然之友”会长。提案的主要内容是<sup>7</sup>“用十五至二十年的时间，将首钢的炼铁，炼钢，炼焦，烧结和轧钢这几个污染、耗能、耗水严重的上游企业，逐步迁往当时被称为京唐港的曹妃甸港区。北京市与唐山市共同投资开发建设京唐港，后方区域有一百五十平方公里

<sup>7</sup> 王立新《首钢大搬迁》99页

的滩涂，具备建设大型钢铁项目和经济地理资源优势，距离北京较近，便于首钢公司直接管理。京唐港正准备在曹妃甸兴建二十万吨级的进口铁矿石码头，而且，曹妃甸海域岸边滩涂低价低廉，可最大限度利用土地差值增值，原首钢在上游产业迁出后，可利用土地资源进行其他投资，石景山环境得到明显改善”应该说，这是迄今可以追溯到的首钢搬迁曹妃甸的最早，最契合实际和最具前瞻性的文本。

#### 4.1.3 争论结果 —— 国家正式批准首钢搬迁

虽然从建国之处，首钢就一直处于“是否应该建在首都”和“是否应该搬出首都”的讨论漩涡之中，但首钢的迅速发展和壮大，以及为首都创造的经济附加值却是应该值得其他国有企业学习和参考的。首钢其实一直就关注环境问题并把目标定位为“花园式工厂”，每年5月，首钢有名的“月季园”会举办赏花节，100多个品种的月季竞相开放，应邀参加第五届首钢月季园赏花会的北京师范大学教授、著名文化学者于丹表达了对首钢人的敬意。她说，首钢一直是我们这代人心中的一個情结，是一种英雄梦想，不可磨灭。首都，因为有首钢而骄傲；首钢，以钢铁之躯撑起首都的一份自豪。

2001年7月13日，北京成功申办地二十九届夏季奥林匹克运动会之后，首钢何去何从，就已经成为首钢党委和全体首钢人的重大课题。为了确保大局，展现新北京，新奥运的形象，首钢党委认真思考了首钢建国以来的发展历程，高瞻远瞩地分析了冶金行业未来的发展趋势，正视首钢面临的形势，做出了“首钢面临前所未有的压力和挑战，面临前所未有的发展机遇”的正确判断。迁钢公司和首秦公司一期工程，在北京申奥成功后的2002年6月开始前期施工准备，从2003年开始，首钢进入搬迁调整，实施产业结构优化升级阶段，首钢在2003年提出了“苦干三年，打好思想文化基础，经济技术基础，制度创新基础和人才建设基础”的方针，在争取国际批准首钢发展规划的同时，主动出击，向北京以外开辟新的发展空间。

2005年2月18日，经国务院批准，国家发改委下发《国家发改委改革委员会关于首钢实施搬迁、结构调整和环境治理方案的批复》，批准首钢搬迁调整方案及首钢京唐钢铁厂立项。由此，正式拉开首钢新世纪搬迁和调整的序幕。

## 4.2 首钢世纪大搬迁

首钢的总体搬迁是从2003年开始的，2003年3月，河北省首钢迁安钢铁有限责任公司（迁钢公司）正式开始开工建设，到2006年底，首钢人盼望已

久的 2160 毫米热带轧机建成投产，并形成了年产 450 万吨钢的生产能力。2007 年 9 月，迁钢公司配套工程项目开始建设。2003 年 5 月，河北省秦皇岛首秦金属材料有限公司（首秦公司）正式开工建设。2006 年 10 月，4300 毫米宽厚板轧机建成投产。到 2006 年年底，形成生产 260 万吨钢、120 万吨宽厚板的生产能力，首秦公司配套项目工程进展顺利，首秦公司将是我国一流的宽厚板生产基地。2005 年 7 月，北京顺义首钢冷轧公司（顺义冷轧）举行奠基仪式，这个工程师当时北京市仅次于奥运公司的第二大项目，2007 年 11 月，试产轧出第一卷冷轧板卷。2008 年 5 月，顺义冷轧薄板生产线全面投产。

首钢在建设上述重点建设的同时，在北京地区分阶段地对高炉实行停产和对产能进行压缩，从 2001 年开始，首钢就停止了一炼钢厂的 2 座 30 吨转炉、模铸生产，消除了冶炼粉尘污染源；全部停止 14 台燃煤蒸汽机车运行，彻底消除流动污染源。2002 年，首钢停止了特钢炼钢生产，彻底清楚了电炉冶炼产生的粉尘污染。首钢产能 200 万吨的第一炼铁炉，在 03 年 2 月 20 日停产，3 月二耐火材料厂两座 250 立方米的白灰窑投产拆除；具有 47 年历史和年产近百万吨生铁的首钢 5 号高炉，在 05 年 6 月 30 日停炉退役；首钢 2 号高炉，在 06 年 5 月 19 日熄火停产，2007 年 12 月 31 日，首钢开始实施涉钢产业压产 400 万吨方案。

1995 年至 2002 年期间，首钢多次申请在北京建设两个比较大的钢铁项目—150 万吨冷轧生产线和 2160 毫米热轧生产线，并以减少钢铁规模为前提，承诺到 2002 年底压缩钢产量 200 万吨。在这一期间，全世界对环境保护提出越来越高的要求，特别是北京承办第二十九届夏季奥林匹克运动会以后，全体首钢人，已经就已经做出了“绿色北京”的承诺，将已经存在了近 90 年的涉钢产业迁出北京。

#### **4.2.1 首钢京唐钢铁厂建设意义及宗旨**

首钢京唐钢铁联合有限责任公司成立（首钢京唐公司）在 2005 年 10 月 22 日成立，至此，首钢位于北京的主体部分正式开始搬迁，党中央、国务院领导对首钢搬迁高度重视，2006 年 7 月 29 日，胡锦涛总书记亲自到首钢京唐公司视察，总书记明确要求：“一定要按照科学发展观的要求，着眼长远、整体规划，扬长避短、发挥优势，加快科技进步和创新，狠抓节约资源、保护环境，着力推进经济结构调整和产业优化升级，高起点、高质量、高水平地把曹妃甸工业区规划好、建设好、使用好，使之成为科学发展的示范区”。温家宝总理

在 2006 年和 2007 年两年的“五一”期间到首钢和首钢京唐公司视察，温总理深刻指出“新世纪新首钢，新在什么地方呢？就是要通过调整搬迁，建设一个自主创新的首钢，一个技术先进的首钢，一个产品一流的首钢，一个有竞争力的首钢。搬迁使首钢获得了新的机遇，站在了新的起点，这个新起点的标志就是先进。”先后共有十几位党和国际领导人先后到首钢或者首钢京唐公司视察，这在我们企业建设史上前所未有。

首钢搬迁新址位于河北省东部渤海湾中的曹妃甸，这里原是一个荒凉小岛，面积不足 4 平方公里，但小岛与陆地之间，有 150 平方公里的滩涂地，这里是渤海沿岸唯一不需要开挖航道和港池，就能够停泊 30 万吨级船舶，原料和成品的天然“钻石级”港址，曹妃甸所在的冀东大地之下，静卧着我国三大矿区之一，这里已经探明的铁矿保有储存可达 44 亿吨，在小岛与陆地之间，有 150 平方公里的滩涂地，可以作为曹妃甸与北京的直线距离只有 220 公里，与首钢在河北迁安的矿业公司也只有 120 公里。曹妃甸投资大于三峡工程，是中国现阶段最大的投资，投资额达到 660 多个亿，首钢京唐公司是按企业内、外部物质、能量实现循环利用设计的，表 21 世界钢铁工业发展方向的示范性工厂。

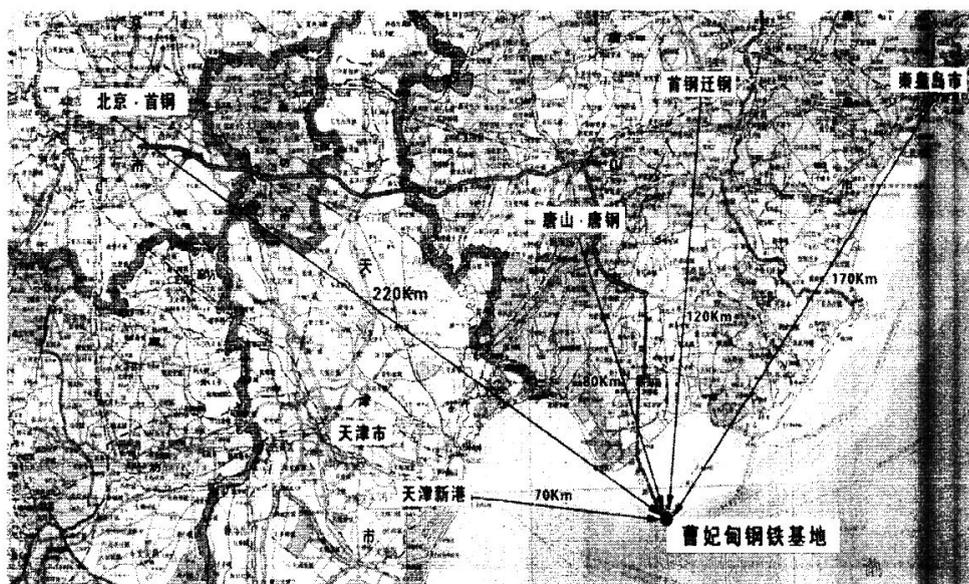


图 4.1 曹妃甸钢铁基地地理位置图<sup>8</sup>

首钢京唐公司 1 号高炉自 2007 年 3 月 12 日正式开工，2008 年 10 月达到开

<sup>8</sup>此资料来源于《首钢京唐钢铁厂工程建设与创新科技成果验收评估材料》，15 页

炉条件，该高炉完成耐火材料砌筑 35348 吨，混凝土浇筑量 148761 立方米，钢筋加工和钢结构制作达 93000 万吨，设备安装总量 24346 吨，这座高炉采用了 68 项国内外先进技术，其中无料钟炉顶、顶燃式热风炉（风温大 1300 摄氏度）、全干法除尘式国际上 5000 立方米以上特大型高炉首次使用，均是自主开发，拥有自主只是产权的技术，是目前国内工艺最先进的特大型高炉，设计平均日产生铁 12000 吨。首钢京唐钢铁厂项目建设落实了党中央和国务院关于首钢北京地区涉钢产业 2007 年底完成压缩 400 万吨钢铁生产能力，到 2010 年底石景山区冶炼、热轧能力全部停产的战略决策，有利于改善北京市环境质量，可缓解北京市水资源、能源、运输等方面的压力，有利于改善北京市整体环境。最重要的是落实我国钢铁工业的结构调整，对河北省、华北地区乃至全国钢铁工业结构调整具有重要意义，是我国由钢铁大国向钢铁强国迈进的重要实践。

表 4.1 世界大型先进钢铁厂用地指标对比表

序号	企业名称	阶段	规模	用地面积	单位用地面积	备注
			万 t/a	万 m <sup>2</sup>	m <sup>2</sup> /t 钢	
1	宝钢	四期	1500	1835	1.22	沿江
2	武钢		1000	2100	2.10	沿江
3	韩国浦项光阳厂		1720	1370	0.80	沿海
4	日本新日铁君津厂		1000	1020	1.02	沿海
5	首钢京唐钢铁厂	近期	970	873	0.90	沿海

#### 4.2.2 首钢京唐钢铁厂主要技术创新

2009 年 5 月 21 日，名列世界前茅的高炉——首钢京唐公司 1 号 5500m<sup>3</sup> 高炉正式送风开炉，目前全世界仅有 13 座，每座高炉就能产出 1.2 万吨以上的产量。随后炼钢、热轧、冷轧相继投产，标志着首钢京唐钢铁公司一期一步工程实现全线贯通。其后，2010 年 3 月 31 日，我国第一条全部国产化、技术工艺装备达到世界一流水平的 1580mm 热轧生产线热负荷试车一次成功并轧制出合格钢卷，2 号高炉也于 2010 年 6 月 26 日正式点火送风，也标志着京唐公司一期工程全部竣工投产，具备了年产 997 万吨的生产能力。为保证项目建成后不增加钢铁生产能力，河北省承诺唐山地区淘汰 730 万吨落后钢铁生产能力，首钢将分阶段淘汰在北京石景山区的 800 万吨钢铁生产能力。因此，项目并未增加河北省和华北地区的钢铁生产能力。提高技术装备水平，降低水资源和能源消耗，减少污染；有利于提高产业集中度，实现资源优化配置，实现产业升级。首钢京唐钢铁厂规划

建设时，我国尚无真正意义上的沿海钢铁大厂，在与日本新日铁、韩国浦项等国际先进沿海钢铁企业的竞争中处于不利地位。瞄准 21 世纪国际先进水平的首钢京唐钢铁厂建设，有利于提高我国钢铁产品的国际竞争力。

首钢京唐钢铁厂一期建设规模 970 万 t/a，主要产品为汽车、机电、石油、家电建筑及结构、机械制造等行业需求的热轧、冷轧、热镀锌、彩涂等精品板材。配置 70 孔 7.63m 焦炉 4 座，260t/h 干熄焦 2 套，500m<sup>2</sup> 烧结机 2 台，400 万 t/a 带式焙烧机球团生产线 1 条，5500m<sup>3</sup> 高炉 2 座，300t 脱磷和脱硅转炉 2 座，300t 脱碳转炉 3 座，2250mm 和 1580mm 热轧生产线各 1 条，2230mm、1700mm 和 1550mm 冷轧生产线各 1 条，30 万 kw 煤—气混烧发电机组 2 台，2.5 万 m<sup>3</sup>/d 海水淡化装置 2 台，75000m<sup>3</sup>/h 制氧机组 2 套及公共辅助设施等。其中 7.63m 焦炉、260t/h 大型干熄焦、400 万 t/a 带式焙烧机球团生产线、500m<sup>2</sup> 烧结机、5500m<sup>3</sup> 高炉、300t 转炉、2250 mm 热轧、2230mm 冷轧等都是目前我国乃至世界上为数不多的大型化、现代化装备、大型化装备、现代化的集成，从而构建钢铁厂的总体功能和效率。效率高、生产运行成本低、节能减排效果好。

首钢京唐钢铁厂的产品定位以发展 21 世纪先进的钢材产品为目标，通过建立高效率、低成本的洁净钢生产平台，实现精品制造。产品主要是满足国内汽车、机电、石油、家电、建筑及结构、机械制造等行业对热轧、冷轧、热镀锌、彩涂等高端精品板材产品的需求，其中以高强度、高塑性、高成型性的汽车板为标志产品，弥补我国市场空缺，替代进口，同时预留生产高品质硅钢产品的能力。按照实现先进钢铁产品制造、高效能源转换、消纳社会废弃物三大功能的理念创新设计。应用了“功能—结构—效率”优化和系统集成理论，在对各工序/装置功能进行解析、优化的基础上，通过采用各工序间动态匹配、协同紧凑的流程结构和界面技术进行衔接，实施各工序（单元）功能的整体（系统）集成，从而构建钢铁厂的总体功能和效率；应用了以构建“流—程序—网络”系统为核心的冶金流程工程学理论，建立了物质流、能源流、信息流的运行程序和网络；应用短流程的界面技术理论，建立了紧凑高效的系统流程结构；应用搭建的动态—有序运行的理论框架和物理模型、仿真模型，将精准设计理论贯穿到整个钢铁厂的工程设计中；应用精准设计理论，建立了首钢京唐钢铁厂动态有序、连续紧凑、精准协调的生产运行体系。

设备大型化和国产化的设计，促进了国内制造业发展，也是降低投资、提高经济效益的主要途径。同时也为投产运行后降低备品备件采购和维护费用奠定了

基础。个别关键设备和技术，采用“点菜”式从国外引进，其余均为国内技术和设备制造。通过在 5500m<sup>3</sup> 大型高炉使用首钢自行研发的无料钟炉顶技术，自行设计和制造设备的投资仅为 5000 万元人民币，比引进需要的 1400 万欧元节省了大量投资。

表 4.2 世界大型先进钢铁厂分区用地指标对比表

用地名称	单位	宝钢			韩国浦项阳光厂			日本君津厂			首钢京唐钢铁厂		
		面积 万 m <sup>2</sup>	规模 万 t/a	用地 指标	面积 万 m <sup>2</sup>	规模 万 t/a	用地 指标	面积 万 m <sup>2</sup>	规模 万 t/a	用地 指标	面积 万 m <sup>2</sup>	规模 万/a	用地 指标
厂区	m <sup>2</sup> /t 钢	1835	1500	1.22	1370	1720	0.8	1020	1000	1.02	873	970	0.90
原料场	m <sup>2</sup> /t 铁	145	1350	0.11	105	1580	0.07	60	1021	0.06	75.37	898.15	0.08
烧结	m <sup>2</sup> /t	69.0	1492	0.05	49.00	1800	0.03	23.30	1048	0.02	24.61	1015.3	0.02
球团	m <sup>2</sup> /t	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16.12	400.00	0.04
焦化及 煤料场	m <sup>2</sup> /t 焦 炭	177	518	0.34	155	572	0.27	80	459	0.17	125.7	381.69	0.33
炼铁	m <sup>2</sup> /t 铁	120	1350	0.09	124.0	1580	0.08	45.00	1021	0.04	65.98	898.15	0.07
炼钢	m <sup>2</sup> /t 钢	157.	1500.	0.10	110.0	1500	0.07	454	950	0.48	114.1	995.00	0.11
热轧	m <sup>2</sup> /t 材	170	930	0.18	100.	1200	0.08				68.98	950.00	0.07
冷轧	m <sup>2</sup> /t 材	200	496	0.4	180	800	0.23				158.7	495	0.32

在首钢京唐钢铁厂项目设计中，以“减量化、再利用、资源化”为原则，以低消耗、低排放、高效率为特征，大力实施循环经济，充分回收利用生产过程中产生的二次能源和废弃物，以降低钢铁厂能源、资源的消耗和废弃物排放。通过实施循环经济，京唐钢铁厂做到富余煤气利用率 100%、铁素利用率 100%、吨钢新水消耗量 3.84t，水循环率 97.5%。固体废弃物和污水基本零排放。钢铁厂每年可提供 1800 万吨浓盐水用于制盐，330 万吨高炉水渣、转炉钢渣、粉煤灰等用于建筑原料，同时，回收处理消化大量废塑料，实现钢铁废弃资源社会化和废弃资源钢铁化。首钢京唐钢铁厂通过实施循环经济，每年节约铁矿石原料 60 万吨、辅料 130 万吨、燃料 133 万吨。每年节约淡水约 2000 万吨、节约社会电网供电 55.1 亿度，节约人力资源 4500 人、减小外部铁路运量 218 亿 t/km、减小水泥行业石灰石开采 250 万立方米（折合标准煤 22 万吨）、减少粉尘排放 7 万吨。通过对转炉钢渣用于生产建筑材料，节约山石开采约 35 万立方米，节约了社会

资源，降低了环境污染，为建设资源节约型、环境友好型社会做出了示范。

#### 4.2.3 主要经济效益和社会效益

首钢京唐钢铁厂通过设计创新，静态投资 620 亿元，吨钢静态投资 6330 元，充分体现了设计创新的综合经济效益。主要体现在如下方面：

1) 在装备大型化方面，通过集中采用大型高效化的装备，7.63m 大型焦炉和 260 吨/小时干熄焦降低工程建设投资 20% 约 4 亿元，降低运行成本 20%，节省占地 25%；吨矿生产成本较传统的回转窑工艺降低 20%，每年降低生产成本 6400 万元；采用 2 台 500m<sup>2</sup> 大型烧结机，降低投资 10%，约 1 亿元；采用 2 座 5500m<sup>3</sup> 高炉，降低工程投资约 12% 计 6.0 亿元。

2) 在技术方面，大力推进自主创新和设备国产化率，例如：自主研发在 5500m<sup>3</sup> 大型高炉上使用的无料钟炉顶技术，自行设计和制造设备的投资仅为 5000 万元人民币，而引进需要 1400 万欧元，节省投资 60%；自主集成在 5500m<sup>3</sup> 大型高炉上使用的顶燃式热风炉，降低投资约 15%，约 1 亿元。自主研发在 5500m<sup>3</sup> 大型高炉上使用的高炉煤气全干法除尘，大大减少了运行费用；采用煤气干法除尘技术，每年多发电约 6000 万 kWh；干法除尘煤气热值高，可提高热风温度，降低焦比，节约焦炭；另外还可以省去污泥、污水处理费用等；自主研发“一包到底”工艺，降低工程投资 6340.5 万元；2250mm 热轧主线设备（加热炉出口一卷取机）总重量为 33476 吨，国内及合作制造设备重量 31228 吨，国内分交比例达到 93.3%。总而言之，钢铁厂一期工程国内设备投资为 197.6 亿元，平均每年可为国内制造企业创造近 50 亿元的产值。

3) 提高效率，降低生产运行成本。例如：采用 KR 脱硫，在目标硫  $\leq 0.010\%$  的情况下，吨钢脱硫成本由镁剂复合喷吹工艺的 14.9 元降低到 7.8 元，降低 47%，每年降低脱硫成本约 0.69 亿元；2、全三脱炼钢工艺与常规的复吹工艺比较，吨钢降低成本 2.6 元，每年降低炼钢成本约 2500 万元；转炉烟气干法除尘和传统的湿法除尘相比，吨钢降低成本 0.86 元，每年降低成本 800 万元以上。

4) 采用优化流程结构和总图布局，最大限度地节省投资。例如：通过优化流程结构和总图布局，最大限度地节省投资。经过反复深入细致的论证，电气管网总长度减少了 10 公里，110KV 电缆总长度减少了 58 公里，燃气管道减少约 30 公里，能源中心减少 30 多个数据采集站；110 千伏变电站及线路变压器组由原来的 13 个减少到 11 个；在京唐 2250mm 热轧厂钢卷库施工图设计中，为了核准用钢量的精度，与清华大学著名钢结构教授所带团队进行优化设计，将结构厂房每

平方米用钢量降低到 138.7 千克；采用不同的地基处理方案组合和科学的试验数据，与附近地区相比，比采用单一地基处理方式也节约大量投资。京唐钢铁项目的生产指挥中心、地下管廊、电缆沟等采用强夯后的地基比采用 CFG 复合地基节约费用约 0.3668 亿元。根据现场围海造地的特殊工艺，沙中的含水率的实际情况，及时调整强夯方案，采用了明沟开挖、强排降水施工方法代替“真空降水法”，节约降水费用约 2.76 亿元，缩短工期 25 天。以上桩基工程和降水工程合计节约投资共 5.5859 亿元。

5) 资源、能源实现循环利用，主要通过对钢铁厂生产过程中产生的二次能源、资源进行回收利用，降低生产成本，例如：对全厂高炉煤气、转炉煤气、焦炉煤气全部回收利用，年自发电量 55 亿度，占钢铁厂总用电量的 94%。采用海水淡化工艺，每年节约新水用量 2000 以上，同时将 1800 万吨浓盐水，供给南堡盐场。钢铁厂每年产生的建筑原料，将与冀东水泥厂合作，建设年产 500 万吨水泥厂

6) 提高生产集约化程度，提高生产效率。

钢铁厂通过建设生产指挥中心，能源管控中心和全厂信息化中心，提高生产效率，钢铁厂全员劳动生产率 1200-1400 吨钢/人.年，与韩国浦项光阳厂的 1380 吨钢/人.年属同等水平，优于日本新日铁君津厂的 1100 吨钢/人.年。和国内比较先进的钢铁厂 900 吨钢/人相比，减小人员约 4500 人，降低人员成本 40%以上。

7) 环境效益及社会效益

1、首钢京唐钢铁厂通过实施循环经济，每年节约铁矿石原料 60 万吨、辅料 130 万吨、燃料 133 万吨。每年节约淡水约 2000 万吨、节约社会电网供电 55.1 亿度，节约人力资源 4500 人、减小外部铁路运量 218 亿吨 km、减小水泥行业石灰石开采 250 万 m<sup>3</sup>（折合标准煤 22 万吨）、减少粉尘排放 7 万吨。通过对转炉钢渣用于生产建筑材料，节约山石开采约 35 万 m<sup>3</sup>，节约了社会资源，降低了环境污染，钢铁厂项目的建设项目的建设，可解决首钢实施搬迁压产带来的富余人员安置问题，并可带动相关的原材料、装备制造、建筑、运输、加工、服务等产业的发展。

8) 首钢京唐钢铁厂知识产权

项目建设投产以来共取得科技成果 19 项，其中获优秀工程设计奖 10 项，优质工程奖 5 项，科学技术奖 4 项。

表 4.3 取得技术成果一览表<sup>9</sup>

序号	成果名称	技术水平	验收时间及组织单位
1	首钢京唐钢铁公司低温多效蒸馏海水淡化	国际先进	2009年首钢总公司
2	首钢京唐 5500m <sup>3</sup> 特大型冶金高炉安装综合施工技术	国内领先	2009年首钢总公司
3	大型高炉热风炉自动焊接施工技术研究与应用	国内先进	2009年首钢总公司
4	大型烧结机厚料层生产技术研究	国内领先	2009年首钢总公司
5	首钢京唐钢铁厂吹砂造地软土地基处理方案研究与应用	国内领先	2009年首钢总公司
6	首钢京唐公司能源管控系统研究与应用	国内领先	2010年首钢总公司
7	板坯连铸机结晶器制造技术	国内先进	2010年首钢总公司
8	京唐公司 550m <sup>2</sup> 烧结机智能闭环控制系统	国际领先	2010年学会评价
9	首钢京唐钢铁厂总图运输技术集成创新的研发与应用	国际先进	2010年首钢总公司
10	京唐钢铁厂 2250mm 供电系统创新设计研究与应用	国际先进	2010年首钢总公司
11	首钢京唐钢铁厂沿海盐碱地绿化技术研究与应用	国内领先	2010年首钢总公司
12	首钢京唐曹妃甸钢铁基地地下地理信息系统	国际先进	2010年首钢总公司
13	曹妃甸钢铁基地地基处理、基坑支护及地下水综合研究	国际先进	2010年首钢总公司
14	首钢京唐 5500m <sup>3</sup> 高炉煤气全干法脉冲布袋除尘技术开发与设计研究	国际领先	2010年首钢总公司
15	首钢京唐公司 5500m <sup>3</sup> 高炉无料钟炉顶技术研发	国际先进	2010年首钢总公司
17	首钢京唐烧结设备大型化技术研究与应用	国内先进	2010年首钢总公司
18	京唐 2 × 500m <sup>2</sup> 烧结工艺创新设计	国内先进	2010年首钢总公司

<sup>9</sup>此资料来源于《首钢京唐钢铁厂工程建设与创新科技成果验收评估材料》，19页

表 4.4 获得奖励一览表<sup>10</sup>

获奖时间	获奖项目名称	奖励名称	奖励等级	授奖部门
2009	首钢京唐钢铁厂全厂供电系统设计	冶金行业全国优秀工程设计	一等奖	中国冶金建设协会
2010	首钢京唐 1#5500m <sup>3</sup> 高炉工程设计	同上	一等奖	同上
2010	首钢京唐 2250mm 热轧工程设计	同上	一等奖	同上
2010	首钢京唐 1#500m <sup>2</sup> 烧结机工程设计	同上	一等奖	同上
2010	首钢京唐 260 吨干熄焦工程设计	同上	一等奖	同上
2010	首钢京唐软土地基工程设计	同上	一等奖	同上
2010	首钢京唐总图运输系统工程设计	同上	一等奖	同上
2010	首钢京唐 1#75000m <sup>3</sup> /h 制氧机工程设计	同上	一等奖	同上
2010	首钢京唐低温多效海水淡化工程设计	同上	一等奖	同上
2010	首钢京唐信息化系统工程设计	冶金行业全国优秀软件	二等奖	同上
2010	首钢京唐 1×260 吨/h 干熄焦本体工程	冶金行业全国优秀工程总承包	二等奖	同上
2010	首钢京唐 1 号高炉煤气干法除尘工程	冶金行业全国优秀工程总承包	三等奖	同上
2009	首钢京唐钢铁联合有限责任公司一期一步 1#5500m <sup>3</sup> 高炉主体钢结构工程	中国建筑钢结构国家优质工程奖	金奖	中国建筑金属结构协会
2009	首钢京唐一期一步 5500m <sup>3</sup> 高炉主体钢结构工程	全国优秀焊接工程奖	一等奖	中国工程建设焊接协会
2009	首钢京唐钢铁联合有限责任公司一期一步 5500m <sup>3</sup> 高炉系统工程	河北省优质工程奖	安济杯	河北省建筑业协会
2008	首钢京唐 1#5500m <sup>3</sup> 高炉大体积混凝土基础施工裂缝控制技术	中冶集团科学技术奖	三等奖	中冶集团

<sup>10</sup>此资料来源于《首钢京唐钢铁厂工程建设与创新科技成果验收评估材料》，20 页

#### 4.2.4 首钢京唐钢铁厂项目总结

钢铁厂项目投资 677 亿元，按照规划，新钢厂将年产 898 万吨铁，970 万吨钢和 913 万吨钢材，正常年销售收入为 390 亿元，工程投资和生产总值对社会相关产业经济增长按照 3-5 倍拉动，在工程建设的 3 年内，工程投资拉动相关产业经济增长 2000 亿元以上，在正常生产中每年拉动相关产业经济增长 1000 亿元以上，同时增加相关产业就业人员。目前为止共开发出了管线钢、汽车结构钢、高强钢、耐候钢、船体结构用钢、容器用钢、花纹板、出口产品、连退产品、镀锌产品等 10 大类、48 项产品。通过加大新产品开发力度，品种结构发生了很大的变化，品种牌号和规格逐步得到丰富，已经形成了较为合理的热轧板卷产品结构体系。

和 2009 年相比，2010 年品种钢产量的比例从 14.21% 上升到 50.25%，其中热轧品种产量的比例从 2.94% 上升到 15.85%，冷轧品种产量的比例从 11.27% 上升到 34.40%。预计产能在未来三年达到 3000 万吨，曾经作为中国现代工业发展历程中最重要代表的首钢，如今在历史进程中，将不可避免地成为中国后现代文化的标志。

自 2009 年 5 月投产以来，国内冶金行业就有宝钢、鞍钢、武钢等 10 多家大型钢铁联合企业多次到首钢京唐钢铁生产基地参观，就高炉干法除尘、海水淡化技术、公司全流程、系统化管理等内容进行学习交流。国外有阿赛洛米塔尔、蒂森克虏伯、新日铁及浦项制铁等大型钢铁联合企业到京唐交流互访。宝钢湛江项目、武钢防尘港项目筹备组均多次来首钢京唐公司讨论交流大型钢铁联合企业可持续发展的议题，首钢京唐钢铁项目的成功建设为我国钢铁企业的搬迁调整提供了示范，为我国加速由钢铁大国迈向钢铁强国做出了积极探索；是中国钢铁行业加速升级，实现向海洋布局的重要一步。为我国兼并重组大潮中跨地区发展的大型钢铁工程建设提供了经验和示范。

#### 4.3 首钢总部经济战略

首钢涉钢产业迁出北京以后，首钢在北京的发展不但不会止步，而是要向更高层次迈进，在北京大力发展首钢总部经济，北京地区的 1000 亿元以上产值来源于主要的 5 个产业：高端材料制造业，生产性服务业，高端装备包括汽车零部件产业，总部经济包括首钢国际工程技术有限公司（原首钢设计院）的国际性工程技术整体建设方案设计，还有创意文化产业。通过产业结构调整，在北京地区形成无污染的、高附加值钢铁业，各优势非钢产业、环保产业和研究开发体系组

成的首钢总部经济，在北京形成一定规模的新的经济载体，引领首钢集团全面、协调、持续发展，为发展首都经济做出新的贡献。“人们不会因为首钢搬迁失去对这座钢城的记忆，一些标志性的工业建筑和设施将作为工业文化遗产永久保留。”首钢集团董事长朱继民说。

其实，从1995年至2002年，首钢为了持续发展，曾提出要使非钢产业的比重超过钢铁业，在非钢产业中重点发展高新技术产业的目的，在高新技术产业方面，虽然首钢当时拥有大规模的集成电路，工业机器人，触摸屏查询一体机，中关村软件园等等技术。目前首钢非钢产业总体上还处于投入期和成长期，下一步要充分利用社会资源和首钢自身优势，整合资源，加快发展。首钢高新技术产业和非钢产业的发展具有一定的基础，首钢与日本大企业合作，发展了大规模集成电路、工业机器人、汽车空调器等高技术产品。又与国内高科技企业合作，投资触摸电脑、钕铁硼永磁材料等。去年首钢又在香港引进国外先进技术建成了世界一流水平的光掩膜项目。电子机电制造业要提高芯片设计制造和封装自主开发能力和市场竞争能力；整合电子整机产品，开发新产品；建筑业要发挥首钢综合优势，积极参与市政改造、城铁建设，打造精品工程。各建设公司逐步成为工程技术和工程承包的技术管理型公司，要努力打造优秀开发团队，通过广泛合作，开发新的大项目，带动首钢相关产业的发展。服务业要是发挥首都区位优势，形成社区，宾馆，餐饮旅游服务多种经营实体，重点发展现代物流业、物业管理、金融服务、工程技术服务、教育服务、医疗服务等。按照人文北京、科技北京、绿色北京战略要求，努力建设国家高端服务业聚集区和具有世界影响力的科技创新中心，努力建成有世界先进水平的绿色经济基地和传统文化与现代文化有机结合的文化产业集群，在转变经济发展方式、推动科学发展方面迈出坚实的步伐。

#### 4.4 首钢搬迁与首都经济圈构建

首都圈，在中国城市发展史上并非一个新名词。历史上，国都周围地区称为京畿，由主管京师的官员管治，承担支援和服务首都的重要职能。自辽代起，北京成为国都，至清代，其首都圈范围越来越大，逐步发展成为一个以北京为中心，半径300~400公里的圈域，圈域内包括保定、天津、唐山、秦皇岛、承德、张家口等一批重要城市，这些城市以其特定职能(政治、军事、经济、交通)服务于首都，保证北京作为国家政治与文化中心职能的发挥。历史证明，河北毗邻京城的那些城市曾经是首都经济圈的重要组成部分，而北京，毫无疑问是首都经济圈的核心。

相隔近百年之后，一位区域研究学者在一份代表着强烈官方色彩的研究报告中再次系统地提出了首都圈的意义、概念、划分与战略。他名叫杨开忠，是中国区域科学协会会长、北京大学中国区域研究中心主任，他所主持完成的是北京市哲学社会科学“九五”规划精品工程项目《持续首都：北京新世纪发展战略》。他提出这个概念的背景是：北京要建设成世界级的城市。在这方面，国外的例子比比皆是，纽约与周边城市集中了美国 70%的工业，伦敦及周边城市集中了英国 80%的经济总量，东京大都市圈及周边集中了日本 80%的产业。近两年长三角，珠三角，环渤海等“八大经济圈”陆续划定，北部湾，海峡西岸，东北三省，黄三角，西部大开发等 13 个区域发展规划上升为国家战略，京津冀作为中国北方经济的龙头区域，与珠江三角洲、长江三角洲地区相比，发展相对滞后，整体实力不强，迫切需要采取有力措施加以推动。

## 第 5 章 首钢战略发展总结

本论文总结和研究了首钢 90 多年的历史发展轨迹，探寻了这样一个大型钢铁企业在漫长的发展中，怎样跟随着时代的发展，不断调整和寻求在各种纷繁复杂的历史环境条件下，不断调整企业自身的发展战略，首钢的发展，是对企业战略管理的一次大胆实践与探索，首钢用 90 年的发展历程为企业战略发展问题做出了一次又一次大胆的尝试，为企业战略发展的研究提供了真实的素材和案例。探究企业战略反战的渊源，管理学家钱德勒是企业战略问题研究的鼻祖，他的著作《战略与结构：工业企业史的考证》一书首开企业战略问题的先河。在钱德勒这本非常重要的著作中，他非常科学地分析了环境、战略和组织之间的相互关系，并提出了重要的“结构追随战略”的论点。他认为，企业经营战略应当适应环境，即满足市场需求，在此同时，组织结构又必须适应企业战略，并且随着战略的变化而变化，他的理论是引导和知道后来的学者们关注企业战略和研究战略管理的重要核心理念，因此，他被公认为，环境-战略-组织理论的第一位企业战略专家。后来的学者安索夫在 1965 出版的《公司战略》一书中首次提出了“企业战略”这一概念，从此之后，企业战略成为企业管理中一个至关重要的概念。安索夫在《公司战略》中将战略定义为“一个组织打算如何去实现其目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终将要实施的方案”。尽管后期学者们通过自己的研究和实践，不断在战略管理的领域进行探索，尽管他们在研究方法和具体主张

不尽相同，但从根本上说，他们的研究所体现出来对“战略管理”的理解和核心思想是一致的，主要体现在三个方面：(1)企业战略的出发点是适应环境。环境是企业无法控制的，只有适应环境变化，企业才能生存和发展。(2)企业的战略目标是为了提高市场占有率。企业战略要适应环境变化，旨在满足市场需求，获得足够的市场占有率，这样才有利于企业生存与发展。(3)企业战略的实施要求组织结构变化及与之相适应。在布莱克韦尔战略管理学百科辞典中，将公司战略管理定义为：目标、目的和意图的形式以及实现这些目标的行动计划和主要政策；采用这种方式描述公司战略是为了确定公司现在做什么业务和应该做什么业务，企业现在属于哪种类型和应该属于哪种类型。20世纪80年代初，以哈佛大学商学院的迈克尔·波特为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。波特的著作《竞争策略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》被称为竞争优势三部曲。哈佛大学的一位教授曾说过，世界上几乎每一位MBA毕业生都记住了波特的五种力量，可见关于竞争战略要考虑的五种力量具有非常重要的影响。波特认为，企业在竞争中要考虑的因素不外乎五种力量，1是新竞争者的加入，意思是当有新人加入时，企业要做出竞争性反应，因为市场的利润蛋糕将被面临被刮分的危险。2是代用品的威胁。3是买方讨价还价的力量 4是供应商讨价还价的力量 5是现有竞争者的对抗力。以上五种力量的合力就决定着企业的竞争能力和赚钱能力。

在学习和研究了诸多企业战略管理的理论和案例后，总结和得出的结论是：企业发展战略具有的不只是发展性这个最本质最重要的特征，而且还具有其他的一些很重要的一般特征。总结而言有四个：整体性，长期性，基本性，计谋性。任何企业战略谋划的都是整体性问题，而不是局部性问题；长期性问题，而不是短期性问题；是基本性问题，而不是具体性问题；是计谋而不是常规思路。论文根据首钢90多年的发展历史，重在阐述首钢在不同时期的战略重心及战略调整，因其成立在建国之前，经历了比较复杂和历史时期，任何一个企业的发展，都受其所处的历史环境和经济环境的影响，在战略制定和调整方面，也必须是适应当时历史和经济发展要求的产物，在漫长而艰难的发展过程中，每一次的战略调整和改变都对今天的首钢至关重要，都决定着今天的首钢以及未来的发展，纵观90多年的发展历程，作者对其重要的战略做出了如下总结：

首钢战略发展轨迹图

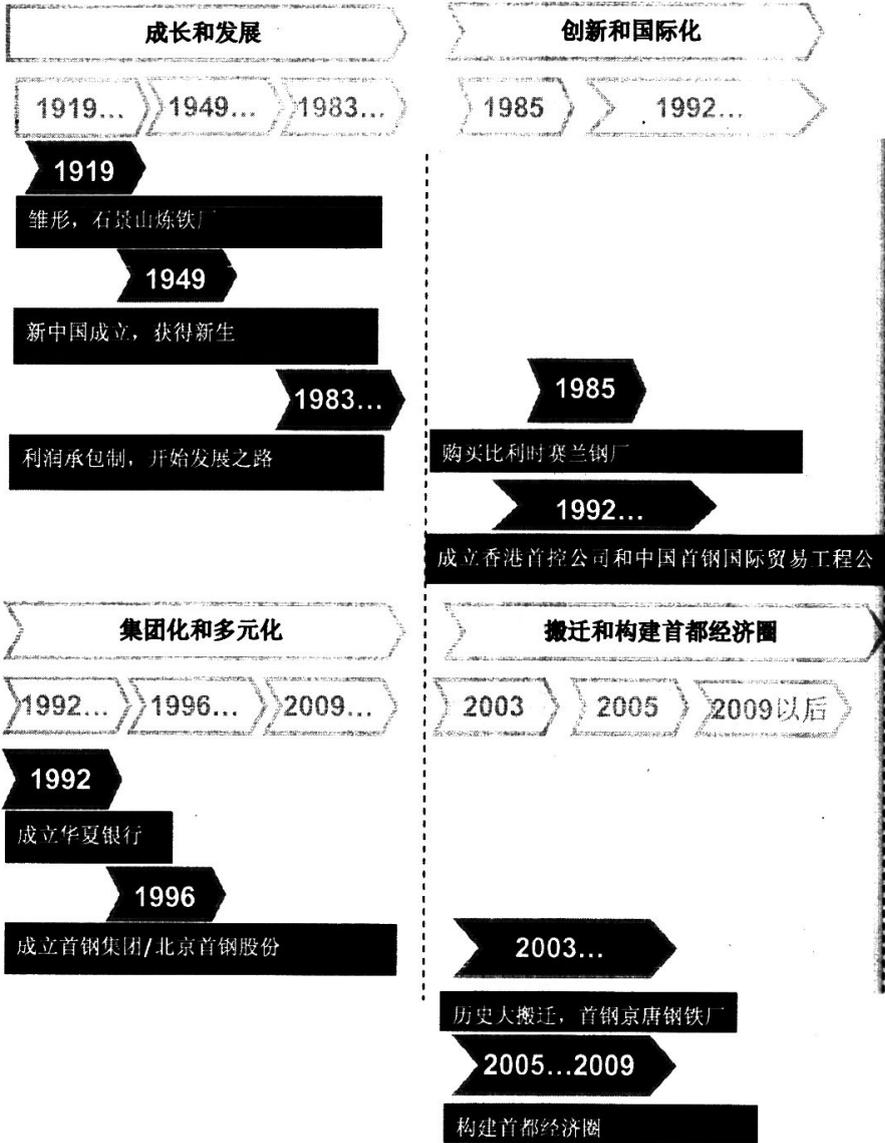


图 5.1 首钢战略发展路径图

波特认为，企业战略的核心是获取到对企业发展有利的竞争优势，影响竞争优势的因素有两个：一是产业的吸引力，企业所处产业的盈利能力，二是企业在产业中的相对竞争地位。企业也可以开展多项业务，可以搞多元化经营，但不可以搞多核心经营。先进企业的成功之道是用核心业务带动其它业务，用其它业务促进核心业务，不仅对经营范围要定位，而且对经营地区等也要定位。定位有阶段性，不同发展阶段应该有不同的定位。纵观首钢 90 多年的发展，在产业吸引力和盈利能力占据企业发展战略主导地位的时候，大力发展企业的产业优势，结合时代发展和经济快速增长的需求，在新中国的历史上谱写了一个又一个壮丽的神话。首钢后工业时代，面临众多的竞争和多变的市场环境，发挥国企的优势，其多元化经营和国际化发展战略，同样为同行业甚至其他行业起到了身先士卒和典型模范作用，值得我们进行研究和探讨。

在新的“十二五”规划中，首钢又一次面临其建厂以来最大的挑战和机遇，首钢的未来何去何从，其战略制定，规划和实施必定会是一次企业战略管理的大胆实践与探索。在“十二五”规划草案讨论会上，朱继民讲到“首钢搬迁至曹妃甸，正是北京努力打造首都经济圈，推进京津冀地区区域经济一体化的集体体现，首钢搬迁对推动首都产业结构重新布局，打造首都经济圈有直接贡献”。两会朱继民工作报告摘要中讲到：首钢“十二五”总体目标：形成创新驱动新格局，做优做强钢铁业，协同发展相关产业，实现首钢北京地区转型发展。到 2015 年，集团销售收入 3410 亿元，比 2010 年增长 55%，其中北京地区销售收入 1000 亿元左右；集团钢产量 4000 万吨左右，比 2010 年增长 28%（通过内部挖潜、联合重组等力争达到 5000 万吨以上）；集团实现利润 179 亿元，比 2010 年增长 8 倍。首钢综合实力进入国内一流钢铁企业集团行列，为 2020 年进入国际一流钢铁企业集团奠定坚实基础。在 2011 年 7 月发布的《财富》500 强中，首钢成为上榜的首家市属国企。“在美国《财富》杂志发布的 2011 年世界 500 强排行榜中，首钢位列 325 位。”在首钢集团新一批高端板材的产品手册，而新手册里只加了这样一句话。一个企业的发展，只有站在时间和空间的坐标上去思考，才能准确去把握，只有源于坚持与时代的要求同步前进，才能在历史长河的洗涤中永葆青春和生机。

（完）

## 参考文献

- [1] 德里克·钱农著, 范黎波译, 莱克韦尔战略管理学百科全书(中文版)》  
原书名: Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management  
原出版社: BLACKWELL
- [2] 迈克尔·波特著, 陈小悦译, 竞争优势, 华夏出版社, 2003.2
- [3] 菲利普·科特勒, 营销管理, 上海人民出版社, 2002.9
- [4] 范黎波, 企业理论与公司治理, 对外经贸大学出版社, 2001.9.7
- [5] 刘冀生, 企业经营战略, 清华大学出版社, 2003.1
- [6] 约翰·A·皮尔斯二世, 战略管理—制定, 实施和控制, 中国人民大学出版社,  
2005.3, 第八版
- [7] 张杰, 生产与运营管理, 对外经济贸易大学出版社, 2004.1
- [8] 泰勒·小柯克斯, 跨文化组织—如何提升多元化组织的竞争力, 中欧-密  
歇根创新管理译丛, 上海交通大学出版社, 2002.3
- [9] 王立新, 首钢大搬迁, 河北教育出版社, 2009.3
- [10] 首钢足迹, 中央文献出版社, 2009年9月出版
- [11] 张少军, 对中国钢铁企业在入世后面临的现状和发展取向的思考, 河北  
冶金, 2009.2
- [12] 钢城沧桑九十载 春色尽染六十年, , 前线, 2009.10,
- [13] 赵玉成, 国有资源型企业竞争力研究——首钢矿业公司发展战略实, 北  
京交通大学工商管理硕士论文, 2009.6
- [14] 朱梅, 首钢非钢产业发展战略研究, 2006.10, 对外经贸大学工商管理硕士  
论文, 2005.9
- [15] 黄显佳, 公司去偶尔战略转型分析, 西南交通大学工商管理硕士论文,  
2005.9
- [16] Olle Ostensson, 世界铁矿石资源开发和利用的趋势, 矿冶工程, 2006.12
- [17] 首钢京唐钢铁厂工程建设与创新科技成果验收评估材料, 首钢总公司/  
首钢京唐钢铁联合有限责任公司, 2010年12月
- [18] 项保华, 战略管理——艺术与实务, 华夏出版社, 2001
- [19] 凯勒, 战略品牌管理, 李乃和, 中国人民大学出版社, 2006.9
- [20] 托马斯·彼得斯 (Tom Peters), 追求卓越, 1982
- [21] 吉姆·科林斯 (Jim Collins), 基业长青, 2009

## 致谢

在此论文撰写过程中，要特别感谢我的导师范黎波老师的指导与教诲，如果没有范老师对我的谆谆教导与鼓励，就没有今天的这篇论文。范老师学识渊博，平易近人，在此向范老师表示崇高的敬意和衷心的感谢！在职求学历程是艰苦的，但又是快乐的。感谢我的班主任和各位同学们，谢谢他们在这三年中对我的帮助，他们不求回报，无私奉献的精神很让我感动，再次向他表示由衷的感谢。在这三年的学期中结识的各位生活和学习上的挚友让我得到了人生最大的一笔财富，同窗之谊和手足之情让我终生难忘，在此，也对他们表示衷心感谢。

感谢我的家人在我学习期间给予我的支持和理解，这几年的学习期间疏于对家庭和孩子的照顾，我的学业能够顺利完成，他们功不可没。

本文参考了大量的文献资料，由其参考了首钢集团大量档案资料，在此，向首钢集团各学术界同仁和我的领导和同事们致敬！

路漫漫其修远兮，我原在未来的学习和工作中，以加倍的努力和丰厚的成果来答谢曾经帮助和支持过我的所有领导，老师，同事和朋友们！

## 个人简历 在学期间发表的学术论文与研究成果

### 个人简历:

刘慧芳，女，1976年10月28日生。

1999年7月毕业于内蒙古财经大学，获经济学学士学位

2009年3月进入对外经济贸易大学攻读工商管理专业硕士