

对外经济贸易大学

硕士学位论文

首钢非钢产业发展战略研究

姓名：朱梅

申请学位级别：硕士

专业：企业管理

指导教师：杜学孔

20050401

提 要

随着国内外市场的接轨，世界经济日渐趋向一体化，国际经济已对中国企业形成了强烈的冲击。

按产业生命周期理论，钢铁行业是一个典型的由发达国家逐步向发展中国家转移的夕阳产业。

从这个意义上讲，像首钢这样一个在中国钢铁行业排名前列的特大型企业，面对入关后的严峻形势，该如何应对国际钢铁企业的挑战，如何在夕阳产业中求得长期的生存和发展？

一个生产经营企业，要想在激烈竞争的市场环境中生存并健康发展，就必须不断找寻新的经济增长点。

类似钢铁这样资金密集、劳动较密集、退出障碍大的行业，多元化经营是帮助其找到新经济增长点的最佳途径。

国外著名钢铁企业早已在多元化经营上取得巨大成效。虽然我国国情不同，钢铁主业在国内仍有较强的实力与一定的发展空间，但是也应该未雨绸缪，在其出现衰退之前，利用现有经营资源与能力开展多元化经营--即发展非钢产业。首钢非钢产业的发展战略正是在这样刻不容缓的状态下被提出。

总而言之，对于中国钢铁企业来说，发展非钢产业是在行业上升期就必须认真规划和实施的重大战略，而不是可有可无的“副业”。本文以产业生命周期理论为起点，研究西方工业发达国家大企业尤其是钢铁企业实行多元化经营的实例，以现代企业实施多元化经营的总趋势为出发点，从理论和实际上分析钢铁企业发展非钢产业的主观必要性和客观必然性。并运用战略管理的相关理论，结合首钢非钢产业的发展现状及存在的主要问题，探讨首钢非钢产业的发展战略。

由于时间仓促，能力有限，本文只是作了一些粗浅的探讨，难免挂一漏万，敬请各位老师、专家不吝赐教，批评指正。

HEADLINE

Along with the interaction of the international and domestic markets, the global economic integration shows heavy compact on Chinese enterprises.

According to the industry life circle theory, the steel industry is a typical “sunsetting industry” .

In such circumstances, and facing the harsh reality after accessing the WTO, how can a large enterprise like Shougang Group sustainably live and develop in the long run?

To survive and develop healthily in the severe competitive market environment, a manufacturing enterprise has to constantly seek for new economic growth points.

For an industry like steel making that is capital concentrated, labor concentrated, and with tough withdrawal barriers, multi-operation is the best way helps to find out new growth points.

Many overseas steel companies have already made great achievements in multi-operation. In spite of the different situation that the domestic steel market still has certain development space, Chinese steel companies should also carry out multi-operation to develop non-steel industry before the main industry of them goes into the decay period. In such urgent circumstances, Shougang’s non-steel industry development strategy is put forward.

In short, for Chinese steel companies, to develop non-steel industry is a vital strategy, which deserves careful planning and implementing during their increasing period. Taking the industry life circle theory as the starting point, this thesis studies the multi-operational cases of the large firms in advanced countries. Taking the main trend of multi-operation for modern enterprises as the springboard, it also analyzes the subjective necessity an objective inevitability for the steel companies to develop the non-steel industry. Finally the thesis discusses Shougang’s developing strategy in the non-steel industry on the basis of related strategic management theories, linking to the developing status and existing problems of its non-steel industry.

I do hope this thesis will help. However, some results in it are shown for discussion and for further study.

首钢非钢产业发展战略研究

第一章 论文研究的背景

1.1 绪论

改革开放至今,冶金工业作为国民经济的基础产业,得到了迅速发展。自1996年以来,我国钢产量已连续九年超过1亿吨,2000年突破2亿大关,2004年达到2亿7千多万吨。但是在历经了以数量扩张为主的发展时期后,冶金工业正面临加速结构调整、提高竞争力为主的新阶段。

钢铁产业在进入工业化大生产以来已近二百年的历史,特别是二十世纪三四十年代以后,钢铁产业的产量大幅度增长,但是如同人类的生命周期一样,任何产业都遵循着从形成、成长、成熟直到衰落的发展规律。美国的钢铁产业在上世纪70年代中期已经步入衰退期,粗钢产量逐年下降,日本的钢铁产业也在上世纪90年代末开始走向衰退,市场需求萎缩,钢铁产品供过于求。目前在世界范围内钢铁产品市场需求已趋于饱和,钢铁产业已步入衰退期,属于夕阳产业。

而我国钢铁工业的整体现状又可以用四个字来概括,即“大而不强”。产量虽居世界第一,但存在着许多问题,导致经济效益差,如严重的结构失衡问题,主要表现在产业组织集中度低,资产配置比较分散,企业之间低水平重复建设比较严重;整体技术装备水平低下,粗放经营突出;国际化水平低,国际竞争力差。随着中国加入WTO和全球经济一体化的发展趋势以及新经济的崛起,钢铁工业作为国家传统的支柱产业将面临着来自国内外的强烈冲击和严峻的挑战。

因此,中国范围的钢铁产业虽然还未到达衰退期,但是以这样的条件要在未来的钢铁市场立于不败之地,不可能再单纯依靠生产规模的扩大,而必须依靠调整产品结构,优化工艺技术,提高产品质量,降低生产成本,缩短与国内外先进企业的差距,扩大市场的份额,走精品名牌之路。更为重要的是,要找到新的经济增长点。

西方发达工业国家的企业在其主业由迅猛发展到增长、逐渐减缓甚至出现负增长时,为寻找企业赖以生存的出路,不同程度地转向多元化经营以拓展空间。纵观世界上凡是成为跨国公司的钢铁企业,首先是多元化经营的成功,日本新日铁、南韩浦项和德国蒂森就是范例。从某种意义上来说,在世界钢铁工业多元化发展的今天,已经没有单一的钢铁企业了。从当前国外钢铁企业的多种经营发展战略来看,均以原有钢铁生产技术和钢铁产品系列为基础,充分发挥完整的经营管理系统功能和技术、资金、人才优势,形成了与钢铁工业相关的、并行的支柱产业,并逐步向高科技领域渗透。

在国内钢铁市场需求渐趋饱和,各大钢铁企业已经处于经济规模的情况下,钢铁企业如果继续大量投资于钢铁很难得到较高的投资回报,还会增加经营风险。钢铁企业在维持一定钢铁经营规模的基础上,围绕主业发展相关非钢产业、或利用资金优势战略性涉足新兴产业、开发新的经济增长点已是大势所趋。

但是,与国外钢铁企业不同的是,中国国企存在“企业办社会”的问题,因此除了从提高投资回报率、分散经营风险的角度研究多元化经营问题外,还需要对

这一特殊历史原因进行考虑和改善，并站在战略的角度研究非钢产业发展问题：

- 1) 把低效率的非钢分离出去，以便减轻主业的负担，使主业能够健康地发展。
- 2) 不是简单地分离出去了事，还要考虑稳定劳动力就业问题，因此非钢产业分离出去后还要考虑如何发展。
- 3) 有些非钢产业是主业发展所需要的，与主业有战略协同作用，这部分非钢产业不仅要考虑其如何发展，因为其于主业有密切的关系，还要考虑其如何与主业的发展相配合。

“九五”计划初期，原冶金部曾召开“精干主体，分离辅助”的改革座谈会，讨论钢铁企业改革和解困的重要措施，并提出钢铁企业非钢发展的目标要求。借助这一东风，各企业纷纷把非钢产业发展提到了重要的议事日程，集中精力，促其发展。经过几年的努力，成效显著。首钢是国内率先展开非钢产业发展的钢铁企业之一，2004年，首钢实现非钢收入334亿元，占集团总销售收入的54%。

但是首钢这些年的非钢产业发展成效如何，存在着什么问题，如何战略性解决。本文正是围绕这些困扰首钢的重要问题展开讨论，探索如何在坚持钢铁主业地位不动摇的前提下，又充分利用主业的优势和支撑，对非钢产业的发展进行战略性合理规划。

1.2 首钢所处的竞争环境

1.2.1 首钢基本情况

首钢集团是以钢铁业为主，兼营采矿、机械、电子、建筑、房地产、海外贸易等多种行业，跨地区、跨所有制、跨国经营的大型企业集团。首钢集团以首钢总公司为母公司，下属股份公司、新钢公司、高新技术公司、机电公司、特钢公司、国际贸易工程公司、房地产公司、建工集团、军工集团等子公司，在香港有4家上市公司，在南美洲有首钢秘鲁铁矿等海外企业。

首钢始建于1919年，解放前30年累计产铁28.6万吨。建国后，特别是改革开放以来，首钢在邓小平理论和“三个代表”重要思想指引下，获得了巨大发展。1958年建起了我国第一座测吹转炉，结束了首钢有铁无钢的历史；1964年建成了我国第一座30吨氧气顶吹转炉，揭开了我国炼钢生产新的一页。1978年钢产量达到179万吨，成为全国十大钢铁企业之一。1994年钢产量达到824万吨，列当年全国第一位。2000年钢产量801万吨，钢材量为727万吨，2003年粗钢产量817万吨，钢材量为779万吨，2004年粗钢产量895万吨，钢材量为820万吨。

1979年到2003年，首钢集团累计向国家上交利税费358亿元。2004年首钢集团实现利润12.47亿元，销售收入619亿元，集团在册职工12万人。

首钢从80年代初即进入多元化经营领域。由于地处首都主业扩张的限制、承包经营上缴利润率的要求以及大量剩余的经营资源，首钢1985年首先因为购买二手设备而进入远洋运输业。接着成立首钢电梯厂，以所生产的钢材制造电梯导轨。1985年9月，与黄山市签订协议，全面合作开发黄山旅游资源。这是首钢进入第一个与钢铁行业完全无关的新行业。1988年经过重组，组建了建设公司、开发公司、机械工程公司等；合并了13家军工企业；购买美国麦斯塔工程公司70%的股份，这是首钢第一项跨国经营。1990年，除钢铁主业外，形成八大分公司，多元

化经营形态已经形成。1992年,创办华夏银行,进入金融业¹。20世纪90年代后期,首钢开始大力发展非相关多元化的高新技术产业,如大规模集成电路、机器人、大容量存储光盘等。目前,首钢的非钢收入已达到公司总收入的一半以上。

首钢多元化经营特点是:①是中国较早采取多元化经营战略的大型企业。这主要与其地理位置有关。②充分利用了主业的优势来开展多元化经营。如机械行业(首钢电梯厂)、电子业(先为内部服务,再向外扩展)、金融业(钢铁行业本身是资金密集型)。③以合资、合作方式进入新行业。如航运、电子(日电)等。④从垂直链到非相关。1990年以前,首钢的多元化主要是垂直链裂变型,技术相关程度高。1990年以后,进入了集成电路等非相关领域。

1. 2. 2 全球钢铁产业总体竞争态势

目前全世界钢生产能力约10亿吨,严重过剩。从世界钢铁贸易情况看,钢材贸易量呈逐年上升趋势,贸易量的增长明显超过钢产量的增加,从钢材的贸易结构看,管板材占贸易量的65%,工业发达国家出口以高附加值产品为主,如出口板带材的比重,美国、德国为70%左右,日本、韩国为80%以上。²

近年来,中国经济发展速度居世界前列,钢铁产品市场容量大,对国际钢铁生产商极具吸引力。一些工业发达国家向中国大量输入高附加值钢材,而俄罗斯、乌克兰等东欧国家则向中国低价倾销钢材,使中国钢材市场的竞争日趋激烈。³

与国际比较,中国钢铁产业组织结构分散,在利用规模经济方面处于落后地位;在产品结构方面,中国虽然已经是钢铁大国,但在技术装备水平、产品结构和产品质量方面与国际先进水平还有很大差距,与钢铁强国的目标还相差很远。不过,根据发达国家的工业化历程分析,国内主要钢铁企业与世界钢铁企业对比,中国钢铁企业的赢利水平还是要高出国际平均水平。

加入WTO以后,国内各业的技术发展速度相应加快,国内对高质量、高档次、新品种的需求将会逐步上升。为适应这一变化,钢铁企业新产品开发投入将会逐步加大,新产品投入生产的速度也将加快。目前,国内钢铁企业平均新产品开发投入力度不足销售额的1%,而国际钢铁企业平均已达到4%以上。在技术发展能力方面要达到国际水平难度非常大。

从钢材价格变化趋势来看,2002年以前普通长材平均价格近20年来基本维持在300美元的水平,波动幅度不大;板材和管材价格则呈周期性波动趋势,并呈下降趋势。自2002年以来,国际国内钢材市场价格进入一轮上升周期。截至目前螺纹钢价格较2002年初最低时上涨约200美元/t,热轧上涨了300元/t左右。然而,不能简单地用“高价位”来分析和描述当前钢材市场。当前国内外钢材价格水平居高不下有两大主要因素:其一美元持续贬值。美元自2002年初开始一路贬值造成了近年来国际大宗原料市场价格持续上涨;其二全球性原料供应紧张。原料价格上涨推动了钢铁行业制造成本的上升。据悉,2005年进口铁矿石价格还将在2004年基础上上涨20%左右,焦煤价格也将继续大幅上扬,钢铁企业生产成本进一步上升已成必然。所以,我们应当重新清晰审视当前钢材市场的价格水平和合理价位。

虽然国际钢材市场的竞争激烈,但是钢铁作为一个重要的结构材料、功能材料的位置不会改变,钢铁材料的综合优异性能在世界主要基础工业和基础设施中

¹ 首钢总公司,《首钢改革(上卷)》,北京出版社,1995.3, P231

² 余永定、郑秉文等,《中国入世研究报告-进入WTO的中国产业》,社会科学文献出版社,2001.3, P37

³ 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,2003年02期, P32

仍是不可替代的。从成本上看,钢铁材料竞争性也是显而易见的,若按材料的单位强度计,钢的成本仅为铝、陶瓷、碳素材料的1/4-1/5。钢铁材料仍将是全球性的主要基础材料,钢铁将继续对全球经济发展和进步起到积极的支撑作用。

1. 2. 3 中国钢铁市场需求特点

长期以来,中国钢铁工业的首要任务是迅速增加产量,以满足国民经济发展的迫切需要。但是随着钢产量的增加和社会主义市场经济体制的建立,钢铁产品的供求关系逐步发生了巨大变化,所有的产品由供不应求转化为大多数产品的供求平衡,甚至供过于求。市场需求和市场占有率问题突出的摆在钢铁企业面前,市场成为企业的生存空间。为了保存市场份额,企业必须提高竞争力,也就是说,从追求数量增长战略向追求竞争实力战略的转变,将是今后中国钢铁企业的长期战略任务。今后相当长的一段时间,中国钢铁市场需求的主要特点是:

一是市场容量大。由于中国人口众多和经济规模不断增大,目前已经是世界上最大的钢材消费国。近些年,中国钢铁市场需求一直保持比较旺盛的态势,2004年钢材表观消费量达到3.1亿吨,比2003年增长15.23%。据发达国家统计资料表明,当人均GNP不足1500美元时,单位钢材消费量随着GNP增长而增长。现在我国人均GNP远远小于1500美元,经济发展越快,钢材需求量越大。

二是市场需求的多样性。中国地域广大,地区发展差别大,基础设施建设方兴未艾,农业、传统加工业、机器设备制造业、建筑业、汽车工业、国防工业等各行各业对钢材提出了不同要求,并且这种要求差别很大,在长时期内存在。

三是钢材市场价格趋于稳定。由于市场经济体制的逐步完善和供求关系的平衡,钢材价格形成机制的市场化,国际国内钢材价格的接轨,使钢材价格的波动幅度逐渐变小。

从美国、日本、英国、前苏联等国工业化的历程分析,工业化过程需要大量的钢铁产品作为支撑。1901~2000年,美国的钢材消费总量为71亿吨、日本为38亿吨、前苏联为56亿吨,而中国同期仅为19亿吨。将韩国(1970~1980年)、日本(1956~1970年)的重化工业时期与中国相比,化工、冶金、能源、采掘等重化工业的景气周期具有持续性,粗钢表观消费量快速增长。

中国目前处于重化工业时期,由于拥有丰富的资源、廉价而又优质的劳动力资源,我国“世界制造中心”的地位使一些大量消费钢材的资金密集型产品(包括汽车、造船、电力设备、重型机械、精密机械等行业)制造能力向国内转移,消费升级以及中国城市化进程的加快使房地产行业得到长期快速发展,而上述行业对钢材的消费量占总消费量的85%左右。其中,房地产、汽车行业的增长路径决定了钢材的增长路径。人均GDP与住房、汽车的需求关系是一条先凹后凸的曲线。因此,未来十年,房地产、汽车的消费仍将带动钢材需求量的快速增长。

钢铁是工业的粮食,钢铁工业对国民经济的发展意义重大。只有钢铁工业快速增长,才能满足国民经济的快速发展对钢铁产品的需求。虽然在世界范围内钢铁产业已被人们视为“夕阳产业”,但在我国仍然具有很大的发展空间。我们有理由相信,未来十年中国的钢铁行业大有可为。

1. 2. 4 首钢的竞争劣势与劣势

I. 竞争优势

1) 技术优势

首钢将原技术中心、技术质量部、冶金研究院重组成立首钢技术研究院,实行科研开发一体化管理。首钢技术研究院在国家认定的314家企业技术中心的评比中,由2001年的184位上升到2004年的第9位,在冶金行业排名第二,2004年还获得企业技术中心成就奖,连续两年获得全国优秀企业技术中心称号。

2) 人才优势

建国以来首钢作为国家重点钢铁企业,依靠高素质的职工队伍和科学的管理,为国家经济建设特别是我国钢铁工业的发展和新技术的开发、推广、应用做出了杰出的贡献。近年来首钢职工立足于现有的装备,通过技术创新、技术改造,充分发挥了在人才、技术方面的优势。

3) 产品质量优势

由于质量优良,首钢产品屡获殊荣。如:公司生产的船板通过了中国、美国、英国、德国、挪威五国船级社认证;低碳钢热轧圆盘条、钢筋混凝土用热轧带肋钢筋、矿用高强度圆环链用热轧圆钢、碳素结构钢热轧厚钢板、优质碳素结构钢用热轧盘条、焊接用钢盘条等多种产品先后获得冶金产品实物质量金杯奖,钢筋混凝土用热轧带肋钢筋为国家免检产品。

4) 营销服务优势

首钢公司积极开展以客户为中心的市场营销工作,并已基本建立起一整套完善的、适应竞争需求的营销体系。公司在加强市场调研及预测的同时,注意适时调整营销策略,不断完善销售网络,充分发挥联销、直销、零销等销售主渠道的优势,扩大市场占有率。

5) 品牌优势和良好的公众形象

首钢凭借自身的品牌和知名度,赢得了市场,也赢得了公众。公司经营规范、业绩优良,一直关注投资者回报,并注重投资者关系,树立了良好的公众形象。

6) 宏观经济政策和政治优势。

国家控制总量、优化结构的宏观经济政策和国内稳定的政治经济形势为企业淘汰落后、实施结构调整、提供了有利契机。

7) 首钢控股的首钢股份有限公司是一个上市公司,有较好经营机制和融资渠道。

II. 竞争劣势

首钢的竞争劣势主要在于产品结构单一,缺少高技术附加值的产品;各二级分厂和子公司的管理水平参差不齐,还有待于进一步提高;历史遗留问题多,企业内部包袱重;劳动生产率水平低等。

1. 3. 钢铁产业和非钢产业划分

1. 3. 1 产业的一般概念⁴

所谓产业,是指存在并发展与社会生产劳动过程中的技术、物质和资金等要素,以及相互联系构成的社会生产的基本组织结构体系,或简单概括为社会生产

⁴ 邬义钧、邱钧,产业经济学,中国统计出版社,2001.10, P6

劳动的基本组织结构体系。通俗地讲，所谓产业，就是指人类社会为人们有效的参与物质生产活动而构筑起来的物质技术舞台，是由日益高级化的技术和物质资料发生一切可能的联系组织起来、构成的以更为有效的方式谋取更为理想的物质生活资料空间。在此意义上说，技术和物质资料是构成产业的最基本因素，资金等其它因素则是组织和推动这两种最基本因素运动和发展力量。

产业按照战略关联分类法分类可划分为：主导产业、先导产业、支柱产业、重点产业、先行产业等。根据罗斯托的阐述，主导产业是指能够依靠科技进步或创新获得新的生产函数，能够通过快于其它产品的“不合比例增长”的作用有效地带动其他相关产业快速发展的产业或产业群。这类产业往往既对其他产业起着引导作用，又对国民经济起着支撑作用。

1.3.2 钢铁产业和非钢产业的划分⁵

在首钢集团，钢铁产业是指与钢铁生产工艺环节直接相关联的生产经营活动，主要由铁、钢、轧等生产主体厂组成，公司主要经营黑色金属冶炼及压延加工、钢材轧制、金属制品，产品覆盖板、管、型、带、线、丝等。非钢产业是相对于钢铁产业而言的，是指与钢铁生产主要工艺环节没有直接关系的跨行业的经营活动的统称。

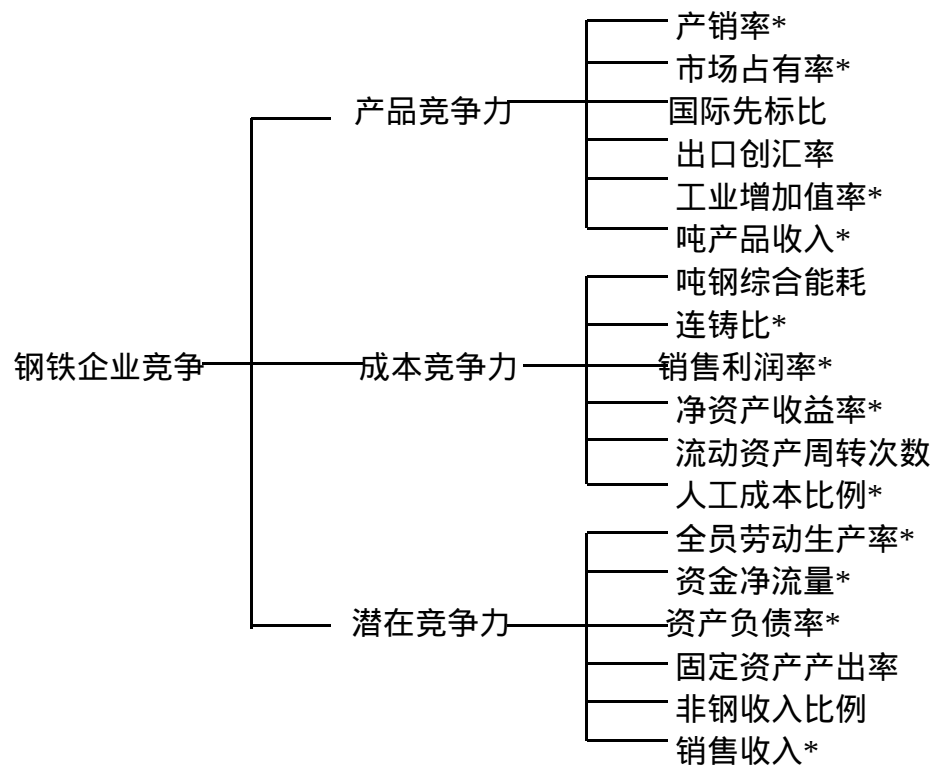
首钢的非钢产业拥有纵向一体化的生产辅助单位及生活后勤服务单位，主要涉及矿业、耐火材料、气体、机械设备制造、电子、煤化工、建筑安装、交通运输、商贸、金融、服务业等与钢铁产业并非直接相关的产业。这些产业主要依附于钢铁产业而存在。另外还非相关多元化至芯片加工、光盘制作等高新技术产业。其中一部分非钢产业经济效益低下，另一部分对钢铁主业有积极的辅助作用(具体分析详见第三和第四章)。

⁵ 注：划分依据是钢铁企业的习惯性区分方式。

第二章 发展非钢产业的必要性分析

2.1 非钢收入比例是评价钢铁企业竞争力的重要指标

企业竞争力可以看成是企业界在互相竞争中生存、增长和获利的能力。竞争力主要体现在三个方面：一是产品的竞争力，指企业有产品的品种、质量、规格和服务等方面满足用户需要、占领市场的能力。二是成本竞争力，即企业实行所谓低成本经营的能力。三是潜在竞争力，即包括科技创新能力、投资能力、抗风险能力在内的对企业今后发展有重大影响的各种因素。依据这种划分标准，钢铁企业竞争力可以作如下分解：



注：带“*”号者国内比较通用

图2-1 钢铁企业竞争力明细图⁶

很显然，非钢收入比例作为潜在竞争力的一项内容，是钢铁企业竞争力的重要指标之一，对钢铁企业未来的发展有主要影响。根据资料显示(见表2-1)，首钢潜在竞争力在国内钢铁行业中是位于前列的。

2.2 资源型钢铁产业的必然衰减趋势

1) 需求层次变更。当低级需求满足，高层次需求成为经济持续增长的主要推动力。工业化中后期高层次需求膨胀，对资源型产品需求下降，导致生产下降。

⁶ 1999 钢铁工业年鉴，科学出版社，2000.4.6，P93

表2-1 钢铁企业竞争力评价指标体系⁷

序号	企业名称	产品竞争力	成本竞争力	潜在竞争力	总分
1	宝钢	517	457	441	1415
2	首钢	387	467	351	1208
3	武钢	507	286	387	1181
4	邯钢	291	534	255	1080
5	鞍钢	422	176	256	854
6	杭钢	268	307	275	850

2) 技术的发展,使资源的利用向纵深发展,加工工序增加,横向扩张减弱,相应地资源型产品需求下降,导致生产下降。

3) 化学工业的发展,从更广泛的原料来源中合成新的材料以取代天然材料,使资源型产品需求下降。

总之,从整个工业化过程看,资源型产业的总体地位是不断下降的,但在很长一段时间内,特别在工业化的初中期,资源型产业具有坚挺的发展趋势。

钢铁工业作为资源型产业,不可比避免地具有衰减趋势。按照产业生命周期理论,钢铁工业从产业的形成、成长、成熟至衰落可分为五个阶段:

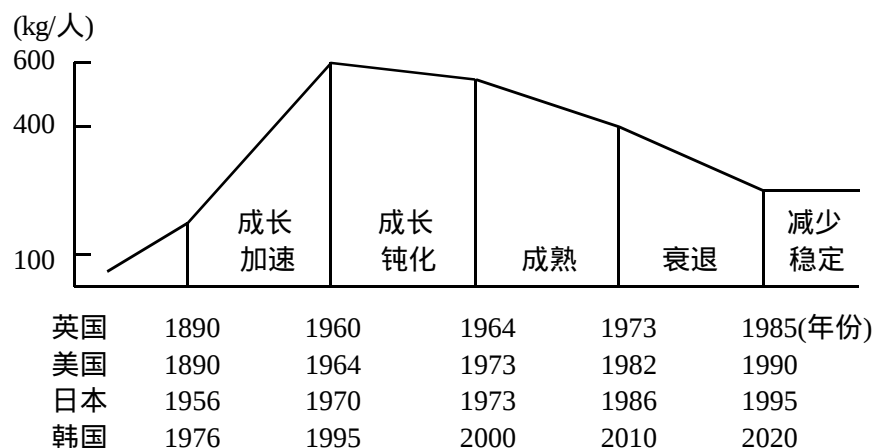
第一阶段为导入期,即以铁矿石为原料,利用高炉炼铁,再以平(转、电)炉炼钢,用简单轧钢法轧制条钢;

第二阶段为成长期,即进口轧制用的板坯生产马口铁皮,冷轧薄板类钢材;

第三阶段为跳跃期,即建设大型钢铁联合企业,以生产热轧冷轧板卷为主,开发生产高附加值钢材如涂层钢板以及特殊钢等;

第四阶段为成熟期,即工业增长减慢,研究新钢铁生产工艺和流程,以降低炼铁和轧钢生产成本,同时实施多种经营并进行合资经营和并购活动,以分散单一钢铁经营风险;

第五阶段为衰退期,即工业呈现负增长,继续实行合理化措施,寻求钢铁工业国际范围内的调整整顿途径,大力引进外资和技术,对现有钢铁工艺设备进行现代化改造。

图2-2 平均每人粗钢需求量与发展阶段⁸

⁷ 首钢规划发展部,统计调查资料,2000.9, P5

⁸ 日本野村综合研究所,1987年

按上述产业生命周期理论的五个阶段，世界钢铁工业大致可以作如下划分：

欧共体、美国、日本和加拿大钢铁工业进入衰退期；韩国、中国大陆、台湾省进入成熟期；泰国、马来西亚和菲律宾等东南亚各国则刚进入成长期。这样，钢铁企业应遵循产业生命周期理论，在不同的发展阶段确定相应的经营思路。这就是钢铁企业致力于发展非钢产业的理论基础。在这一理论规律的约束和导向下，各钢铁企业根据自身的实际情况，选择不同的多种经营模式。

因此，发展非钢产业，既是主观所致，也是客观使然，可能性和必然性同时存在，分散经营风险与拓宽经济领域，开辟新的经济增长点与提高整体竞争力相互依存。

2.3 发展非钢产业是国内外大型钢铁企业的共同选择

表2-2 世界钢产量排名前20位钢铁公司的多元化经营动向⁹

国家/地区	公司名称	非钢收入比 (0/0)	时间	多种经营项目
日本	新日铁	14.9	91.3	工程营建、新材料、化学、电子、资讯/通信服务业务
法国	尤西诺、萨西洛（现合并为阿塞洛）	10.0	89.12	煤、铁、机械、工程等
韩国	浦项	10.0	90.12	工程营建、化学、运输、电子、通讯
英国	英钢	14.0	89.3	煤、铁、机械、工程等
英国	USX	83.7	90.12	能源（石油、燃气）
日本	NKV	25.2	91.3	工程营建（造船、海外平台、炼钢设备、都市开发）
意大利	伊尔瓦	17.5	90.12	煤铁、工程
德国	蒂森	63	91.9	贸易、工程、投资和制造
日本	住友金属	12.8	91.3	工程基建、新材料、化学、电子、通信
日本	川崎制铁	22.8	91.3	工程基建、化学、工程
美国	伯利恒	11.1	90.12	钢铁加工
美国	LTV	37.4	90.12	航空、军事、电子、能源、机械
日本	神户制钢	51.1	91.3	工程基建、铝和钢、电子表、电信、新材料
南非	伊斯科尔	24.8	91.6	矿产（煤、白云石、锡等）和土地开发
澳大利亚	布罗肯西尔	69.4	91.5	矿产、石油、投资、水泥
台湾省	中钢	--	91.6	煤、化学、钢结构、铝、水泥
美国	钢铁公司	100	90.12	
荷兰	霍戈文	50.0	90.12	工程基建、铝、机械、钢铁加工和贸易服务业（运输和保险）
美国	内陆	45.3	90.12	钢铁裁剪

积极开拓新的经营领域，逐步减少钢铁收入比重，是国外大型钢铁公司跨国经营的主体战略。纵观世界上凡是成为跨国钢铁企业，首先是多元化经营成功，

⁹ 冶金管理，1993年第七期，P18

日本新日铁、南韩浦项和德国蒂森就是范例。从某种意义上来说,在世界钢铁工业多元化发展的今天,已经没有单一的钢铁企业了。从当前国外钢铁企业的多种经营发展战略来看,均以原有钢铁生产技术和钢铁产品系列为基础,充分发挥完整的经营管理系统功能和技术、资金、人才优势,形成了与钢铁工业相关的、并行的支柱产业,并逐步向高科技领域渗透。如日本神户钢厂在跨国经营的目标产业发展战略规划中,把新材料表面处理及精密加工、电子、尖端物理性能技术、生物科学等五方面列为研究开发重要领域,并为此新建了功能完善、设备先进、具有国际一流水平的综合研究中心。

世界钢铁企业多元化经营概况从表2-2可以反映出来。从表可知,世界钢铁公司的多元化经营范围十分广阔,非钢收入比重较高。既分散了经营风险,又开辟了新的增值渠道,从整体上增强了企业国际竞争力及抗风险能力。

不过,由于钢铁行业资金密集度高,技术密集度中等,劳动密集度中等,所以在多元化发展的原因和特点上与其他行业有诸多差异,难度比较大。国外很多大型钢铁企业曾经作过的大量尝试,对于我们来说是非常宝贵的巨额财富。

2.3.1 美国钢铁公司的多元化发展

1901年,摩根财团以14亿美元的代价买下了卡内基钢铁公司,将其与已拥有的联邦钢铁公司等十八家公司合并,组成了“美国钢铁公司”(U.S. Steel Corporation, 以下简称:USS),成为美国第一个资产超过十亿美元的大工业公司。它很快就成为一个从煤矿、铁矿的开采,到钢铁的冶炼和钢轨、钢板、钢管的轧制的世界头号大钢铁企业,并将这一地位一直保持到60年代末。

USS的粗钢年产量在1963年达到其顶峰--3583万吨,此后的年产量及其在世界钢铁界的地位开始下降。主要原因是:①美国钢材需求的增长率下降;②USS的钢材成本上升,国际竞争力下降,日本和欧洲的钢材在美国的销量猛增。

USS在60年代开始多元化发展,向石油化工和采油设备制造业投资。但是比重不大。直到80年代初,其粗钢年产量降到第二次世界大战后的最低点--1100万吨,在其钢铁部门已有几年亏损的时候,USS才决定加大多元化程度。一方面积极向新的产业转移,1982年斥巨资65亿美元购买了马拉松石油公司,1984年又以5亿多美元收购了赫斯基石油公司;另一方面大力精简钢铁部门,大批裁减钢铁工人,从1979年的13.7万人裁到1985年的3万人。从1983年起,在其总销售额中,钢铁业已不占第一位了。

表2-3 1983年USS销售额的行业分布¹⁰

行 业	钢 铁	石 油	化 工	工程机械	其 它
比 重 (%)	29	53	6	3	9

1986年7月USX控股公司成立,USS成为其分公司,宣告了公司组织上的一项巨大变革,即USS作为一个独立的大钢铁公司已不复存在。

综上所述,我们可以看出,USS公司在对待行业生命周期对企业带来的不良影响上是被动的,公司在60年代已有明显衰退征状,但直至80年代面临钢铁主业已无法维持企业生存的困境才以极高的代价仓促进行战略转移。假设USS公司能及早采取多元化策略,分散经营风险,其结局或许会乐观许多。

¹⁰ 首钢规划发展部,统计调查资料,2000.9, P41

2.3.2 新日铁的多元化发展

新日铁是日本最大的钢铁企业。60年代开始日本钢铁工业高速发展。1970年，八幡钢铁公司和富士钢铁公司合并，成立新日本制铁公司，简称新日铁，很快就成为世界头号钢铁企业。其粗钢产量在70年代曾达年产4000余万吨的最高纪录。

70年代后期，发达国家钢材需求进入平稳期，新日铁的销售和利润额已经出现了少增甚至下降。从1974年起到80年代中期，新日铁也发展了一些多元化经营，但规模不大，1987年初，才痛下决心，提出“任何东西都要做”的新战略规划，定出在1995年非钢铁产品占总销售额的比重超过50%的目标。新的发展方向是：①新材料(非钢铁材料、半导体等)；②通讯和电子设备；③化工；④工程承包等。新日铁这种“临渴掘井”式战略的实施并不顺利：其销售额中钢铁产品的比重，1985-1986年度为87.2%，1990-1991年度为85%，1993-1994年度50.6%。

2.3.3 曼内斯曼的多元化发展

德国曼内斯曼公司(Mannesmann AG)创办于1890年。当时曼内斯曼兄弟首创了轧制无缝钢管，以这方面的专利使该公司很快就在德国和欧洲的钢管制造业占据了统治地位。该公司初期只是一家钢管制造厂，后来逐步向炼钢、炼铁及采矿业发展；到第一次世界大战前夕，已成为一个大型企业集团，拥有多家煤矿、铁矿、钢铁厂、制管厂、冶金设备制造厂和武器生产厂。

第二次世界大战中德国战败，该公司的工厂大部分被战火毁坏。战后，公司曾被分解为三个部分。1955年又合并为一家曼内斯曼公司，其当年产量占西德总产量的比重为：钢8.1%，煤5%；1958年的钢管产量则占西德的46%。

从60年代开始，曼内斯曼公司进入了一个新的阶段。先是放弃了采矿业，并决定发展新的业务。1968年，该公司买下了专门从事机器制造的力士乐公司(Rewrote)的多数股份，1974年又买下了著名的德马克公司(Damage)的多数股份。从而在70年代已经成为西德最重要的机械设备制造商之一。进入80年代，该公司又向技术密集度更高的测量仪表、自动控制设备，数字与图像处理设备的制造领域扩展。

进入九十年代，曼内斯曼公司开始向更新的尖端产业-电讯服务业进军，即在德国建设和经营数字化移动电话通讯系统。就这样该公司的生产和产品结构逐步地发生了重大变化。在其总销售额中，剔除代销外部产品部分，钢铁产品与机械电子产品的比例，1968年为63.5：34.7，1975年为58.7：41.3，1991年为20：80。

表2-4 曼内斯曼公司销售额的产品结构（%）¹¹

年份	钢材	机械设备	代销产品	汽车部件	电机电气	其它	销售额 (亿马克)
1968	47	16	28	--	--	9	44
1975	47	29	20	--	--	4	131
1991	18	47	10	12	9	4	243

由此可知：曼内斯曼公司在第二次世界大战后，比较早的主动把多元化作为公司的重要战略来实施，在欧美钢铁业进入衰退期时，已经完成了产业上的战略

¹¹ 首钢规划发展部，统计调查资料，2000.9，P43

转移，成为一家以机械和电器制造业的大公司，保证了公司的持续良性发展。

前人对于钢铁企业多元化道路的探索虽有曲折，但其行为本身就是巨大的宝藏，我们应当体会其价值之所在：

1. 多元化是钢铁企业的必经之路；
2. 应当尽早将多元化作为企业发展战略对待；
3. 研究非钢产业发展战略需建立在本企业自身特殊情况的基础上。

2.3.4 国内钢铁企业非钢产业发展情况

中国的钢铁企业开展多种经营、发展非钢产业，从严格意义上讲，是始于八十年代中期。尽管时间不长，但已初具规模，呈现着稳步前进的态势。

宝钢、武钢、攀钢、重钢、广钢等都在不同程度上发展非钢产业。宝钢1998年从事多元化经营的职工已有40000人。初步形成了钢材深加工、机械制造、工程建设、检修、交通运输、贸易、计算机软硬件开发、金融、房地产和三产服务业的多元化经营体系¹²。武钢的多元化产业涉及机电设备制造及维修、气体产品、建筑施工、耐火材料及冶金炉料、煤化工、电气、汽车运输、计算机及自动化、金融、钢材深加工，资源综合利用以及社区服务等；攀钢多年来在坚持钢铁主业发展的同时，大力发展有色、化工、机械电子表、建筑、科研、设计及相关的第三产业，初步形成了以钢、钒系列产品为主、有色、机械电子表和化工产品为辅的多元化经营格局；重钢在1991年初就提出了发展多种经营的十年规划，采取的措施主要是通过对实行多种经营的企业进行产业结构、产品结构、技术结构和企业组织结构的调整及重新组合，开发新产业，大力发展第三产业；广钢积极实行“经营多角化”的方针，走钢铁为主、工贸结合，多途径提高经济效益之路。

可见，中国的钢铁企业已经开始走上了多元化经营之路。非钢产业作为一大板块，与钢铁主业共同支撑着钢铁企业的发展。中国钢铁企业实行多元化经营的战略选择，是大势所趋，势在必行。关键是在吸取前人教训的基础上，做出总结和升华，使多元化战略更好地为本企业服务，促进非钢产业的持续性发展。

¹² 首钢资本运营部，宝钢非钢产业考察情况，2000.2，P7

第三章 首钢非钢产业现状及问题分析

3.1 首钢非钢产业基本情况

八十年代以来，伴随着钢铁主业的迅速发展，首钢非钢领域经过不断重组、整合、追加投入和深化管理，已形成30来个围绕主业开展生产经营或后勤服务的子分公司和独立单位，在矿业、机械加工、工程自动化、海外工程、建筑安装、房地产、服务等领域形成了强大实力。

当前首钢正在进行资产结构、产业结构和产品结构调整，在确保钢铁主业总体竞争能力不降低并有所提高的同时，力争通过加大力度开发非钢产业有市场竞争力的主导产品、主导业务、主导项目，以实现走新型工业化道路，全面提升综合竞争能力的目的。

首钢的非钢产业销售收入逐年稳步上升，2000~2004年销售收入分别实现176亿、184亿、190亿、231亿和334亿元，分别占当年公司总收入比率50.1%、50.5%、51.35%、52.26%和54%。

表3-1 首钢非钢销售收入情况 单位：亿元

项目	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年
集团	351	370	370	442	619
非钢	176	188	190	231	334
非钢比重(%)	50.1	50.8	51.35	52.26	54

3.2 首钢非钢产业 SWOT 分析

3.2.1 强项 (Strengths)

1) 无形资产：品牌优势

首钢是有八十多年历史的大型国有企业集团，在国内外均有很高的知名度。首钢非钢产业作为首钢整体的一部分，合理、有效地利用首钢的品牌对非钢产业开拓国内外市场会有积极的促进作用。同时，非钢产业的专业门类齐全，可以优势互补，形成合力，提高非钢产业在市场上的竞争力。

2) 已形成了非钢产业发展的经营格局

长期以来，非钢单位在为首钢钢铁主体生产建设服务的同时形成了自身的技术、产品和业务优势，利用首钢的副产品和再生资源，通过深加工开发了许多新产品，同时还利用首钢人力、物力、财力方面的潜力和优势发展第三产业，形成机电设备制造及维修、气体产品、建筑施工、耐火材料及冶金炉料、电气、汽车运输、计算机及自动化、金融、芯片和光盘制造、钢材深加工，资源综合利用以及社区服务等非钢产业公司，使首钢构成了一业为主的多元化经营体系。

3) 初步建立了适应市场经济的非钢产业经营机制

首钢非钢单位从钢铁主体中剥离出来后经过承包经营、资产经营到现在成为

独立法人的全资子公司，从“扶上马，送一程”到完全与母公司“断奶”实行自主经营、自负盈亏，非钢单位经受住了首钢内外两个市场的严峻考验，通过不断改革，初步建立了适应市场经济的经营机制。

4) 具有发展非钢产业的两种资源优势

首钢在生产过程中既要消耗大量原、辅材料和需要许多方面辅助环节的配合，又要产生大量的废弃材料。这些环节消耗的原辅材料和产生的废弃物是发展非钢产业的两种非常重要的资源，这就为非钢产业的发展提供了丰富的资源和广阔的市场空间。

5) 有发展非钢产业的装备优势

长期以来，为满足钢铁主体生产并与其技术进步、技术改造相配套，首钢对非钢产业的投入不断增加，改善了非钢单位的装备水平和工艺结构，扩大了生产能力，并为生产高附加值、高技术含量的产品奠定了基础，与社会上同类型企业相比装备优势明显。

6) 具有发展非钢产业的技术优势

近几年来，作为为首钢主体服务的非钢单位通过消化吸收主业的许多专有技术，培育和形成了一批高新技术拳头产品，如高炉长寿技术、炉外精炼技术、自动化技术等，这些为非钢不断拓展新产业规模领域提供了有力的支持。

7) 具有发展非钢产业的人才优势

首钢在长期的建设和发展过程中，通过吸收和培养造就了一支高素质的多专业多层次的经营管理和专业技术队伍，涉及电气自动化、机械加工、信息工程、工程设计和施工以及管理、科研、经营等各个方面的人材。特别是地处首都地区院校和科研机构多，以及首钢同国际一流钢铁企业有良好合作关系，更为非钢产业引进先进技术和高级人才提供了保障。

8) 在某些领域形成了较强的竞争能力。

如工业气体、房产设计施工、工程自动化、对外贸易、海外工程等。

3.2.2 弱项 (Weakness)

1) 管理体制和机制不能适应市场经济的发展：国企改革还有一个过程。目前的管理模式使非钢单位面对市场反应迟缓，决策程序长，激励机制不足。

2) 劳动力成本相对较高：这在某些非钢单位十分突出。

3) 非钢产业在各公司的分布结构不是很合理，一些相同或相似产业在不同公司分别投资，没有达到规模经济。

4) 资金短缺：由于“一业三地”的发展规划，加大了对钢铁主业建设和技术改造的投入，加上冷轧线等项目还需要大量资金投入，使得非钢产业无法从母公司获得资金支持，资金缺口很大。

3.2.3 机遇 (Opportunities)

1) 社会主义市场经济发展，非钢产品有广阔市场空间。据统计国内生产总值每增加1%工业气体的需求量就增加7-10%；

2) 国家支持国企改革与发展。“九五”计划期初，原冶金部曾召开“精干主体，分离辅助”改革座谈改革和解困的重要措施，并提出钢铁企业发展非钢产业的目标和要求，同时出台了一些有利于非钢产业发展的优惠政策；国家控制总量、优

化结构的宏观经济政策和淘汰小钢铁企业的政策也为首钢非钢产业的发展也提供了好的环境。

3) 宏观经济形势继续保持高速增长。我国GDP一直呈快速、稳定增长趋势,为非钢产业的发展提供了较好的经济基础。

3.2.4 风险 (Threats)

- 1) 对新行业了解较少,如一些高新技术类。
- 2) 非钢产业市场竞争激烈,许多竞争对手有成本、价格方面的优势。

表3-2 首钢非钢产业SWOT分析表

▶ 市场空间大 ▶ 国企改革步伐加快 ▶ 宏观经济形势好		▶ 新行业风险大 ▶ 市场竞争激烈	
机遇		风险	
强项		弱项	
▶ 品牌优势 ▶ 经营机制 ▶ 装备优势 ▶ 人才优势	▶ 经营格局 ▶ 资源优势 ▶ 技术优势 ▶ 竞争能力	▶ 体制和机制 ▶ 劳动力成本 ▶ 分布结构 ▶ 资金短缺	

据此,采取以下措施:

- 1) 尽快制定非钢产业发展规划,选准优势产业,通过资产重组、组织整合,实现规模化、集约化、集团化,加快非钢发展步伐(SO)。
- 2) 对进入新行业如新型材料、环保设备制造等行业持谨慎态度,必要时采取合资合作,购并等形式,降低进入的风险(ST)。
- 3) 以改革促发展。看准了的项目,由母公司投资。有一定风险的应吸引外资、民营资本,既解决资金问题,又可借此转换经营体制和运行机制(WO)。
- 4) 坚持“有所为,有所不为”,坚决地淘汰落后生产力,将资源转移到其他产业上(WT)。

3.3 首钢非钢产业经营状况与存在的主要问题

3.3.1 生产经营状况¹³

根据非钢产业与钢铁主业的关联程度,首钢的非钢产业可分为以下四种:

一、高度相关子公司和独立单位:

从表3-3可以看出首钢与钢铁主业高度相关的非钢产业,都是围绕主业垂直一体化的产物。从后向的铁矿石资源、铁合金供应、电力、气体和耐火材料生产,到前向的特殊钢材生产、炉渣废物利用,以及支持性技术研究创新、炼钢设备维修等都是钢铁主业价值链(详见第四章4.1.2.1)的重要组成部分。

¹³ 数据来自于首钢十五届三次职代会保密资料

表3-3 首钢部分子公司和独立单位经营状况 (1)

序 号	单位名称	2003年 期 末人数	1999年(万元)		2003年(万元)	
			销售收入	利润	销售收入	利润
1	电力厂	--	113402	4622	131486	4787
2	氧气厂	527	28722	1752	32921	443
3	矿业公司	17506	225263	-22606	436973	1264
4	鲁家山矿	576		-1520	5925	188
5	一耐厂	1219	11557	-1743	7294	-1406
6	二耐厂	693		-4460	19081	19
7	铁合金厂	434	16414	-1894	8784	-439
8	综合利用公司	362			4841	615
9	新钢联	993	--	--	56923	737
10	特钢公司	5710	99763	-3198	18515	-1152
11	铸造厂	891	11268	-1848	4012	-3947
12	秦机厂	613	5755	-377	9329	22
13	钢丝厂	735			844	-137
14	冶研院	889	9490	335	14806	81
15	修理厂	1339		-1980	10070	-8389

这15家单位中，只有5家盈利，另外10家处于亏损或半亏损状态。

盈利的单位普遍都受到钢铁主业较高收益的影响，其中以氧气厂、电力厂等后向一体化的原料供应产业，以及钢铁生产的副产品以及综合加工利用产品，如高炉水渣、煤气、化工产品和对工业废弃物的加工利用、对钢产品的销售等前向一体化的产业效益最为突出。

而对钢产品深加工的企业效益普遍不好，如特殊钢材、钢丝、铸造等企业。

另外，值得一提的是，为首钢提供耐火材料和设备维修的产业居然连年亏损。二耐厂虽然在努力之下于2002年6月扭亏为盈，结束了连续7年的亏损。但是首钢的耐材业还是不容乐观，需要加大投入，加快发展。

二、一般相关：

表3-4 首钢部分子公司和独立单位经营状况 (2)

序 号	单位名称	2003年 期末人数	1999年(万元)		2003年(万元)	
			销售收入	利润	销售收入	利润
1	实业公司	4099	7536	-195	54882	162
2	总医院(未纳入集团汇总)	1504	--	0	17989	0
3	汽运公司	507	3905	-513	5493	46
4	绿化公司	616	--	-2450	2217	19
5	培训中心	840	1062	-10	6105	0

一般相关的单位可统称为服务业，首钢的服务业在近些年的改革中，发生了较大的变化，好多企业扭亏为盈。

三、非相关：

表3-5 首钢部分子公司和独立单位经营状况（3）

序 号	单位名称	2003年 期末人数	1999年(万元)		2003年(万元)	
			销售收入	利润	销售收入	利润
1	高新公司	1259	94315	486	50475	974
2	军工集团	23928	105700	-10481	81662	-3993
3	计控公司	1395	--	--	18824	365

高新公司和计控公司是以工业自动化控制及系统集成技术为核心业务的新技术公司，虽然它也依赖于钢铁主业的技术，但是技术工作主要由钢铁主业完成，所以把它列为完全非相关产业。2003年高新公司报表显示利润974万元，但是实际上高新公司2003年是亏损的，从表3-6可以更清晰地了解高新公司的实际盈利状况：

表3-6 首钢高新公司2003年经营状况表

单位名称	销售收入（万元）	利润（万元）
高新公司	138687	-6715
1、汇表和控股单位	50475	1163
其中：汇表单位	33569	974
控股单位	16906	189
2、代管单位	88212	-7878
其中：日电电子	56164	-9911
莫托曼	3894	266
环星触摸屏	14251	-648
科化	3218	361
先科公司	9506	2146
凯思公司	1179	-92

1999年，首钢为提高高新技术产业集中度，增强市场竞争力，在北京首钢电子有限公司基础上重组内部资源，成立北京首钢高新技术有限公司，经营主业是自动化工程，另有代管单位：科化新材料科技有限公司、莫托曼机器人有限公司环星触摸屏有限公司和凯斯软件有限公司。¹⁴

2003年高新公司自动化核心业务盈利189万元，但实际上从公司整体看，成立至今一直处于亏损状态，剖析其原因主要是由于代管单位效益欠佳，其中以日电电子的亏损最为严重。从图表中可以看到，2003年首钢高新技术产业亏损6715万元，其中日电电子亏损额高达9911万元。可见，首钢的高新技术产业必须加强核心产业的发展，谨慎介入横向一体化，适当收缩部分产业。

军工集团一直是中国国有企业老大难问题，有历史原因。

四、部分相关部分非相关：

中国首钢国际贸易工程公司（简称中首公司）主要从事进出口贸易、海外工程承包、国际经济技术合作、远洋运输、房地产开发、宾馆公寓、广告策划以及国内贸易，同时经营秘鲁铁矿及香港上市公司。中首公司从事的部分行业如钢

¹⁴ 由于公司投资战略的改变，自2004年始首钢高新公司不再代管深圳先科数码光盘有限公司。

铁及相关产品的运输和贸易、海外钢铁工程承包、与钢铁相关的技术合作等等都与首钢钢铁主业有密不可分的关联性，另外的代理及外销产品、自动化产业、服务业等可归入非相关产业；房地产业也分对内相关和对外非相关；机电公司从事与钢铁有关的机电设备制造加工等与主业关系密切，其对外承揽机械制造都属于非相关多元化产业；建工集团主要从事钢结构制造，但承揽社会工程部分就与主业无关；首钢控股公司是新成立的公司，负责首钢的部分相关和非相关项目投资，公司处于起步阶段。

表3-7 首钢部分子公司和独立单位经营状况（4）

序 号	单位名称	2003年 期末人数	1999年(万元)		2003年(万元)	
			销售收入	利润	销售收入	利润
1	中首公司	471	729554	8691	837599	8476
2	房地产公司	70	39650	162	10005	701
3	建工集团	34098	115402	-8020	389813	333
4	首钢控股公司	13	--	--	--	575
5	机电公司	5807	52888	-367	85024	-1077

不过不管是相关还是非相关产业，总的来说中首公司的效益一直不错，是首钢的优质资产；房地产业发展平稳，而且具有很大的设计、施工和原材料优势，需要的是一次飞跃；建工集团经过2002年的资产整合，利用设计院的优势，已经扭亏为盈，要进一步和房地产业相互扶持共同壮大；和军工集团一样，机电公司也面临国有企业的种种大难题，需要彻头彻尾的大整改。

总的来说，目前首钢非钢盈利产业主要在围绕主业的原材料供应、能源、辅料供应、以及生产装备的维护与更新方面，而在主导产品的深加工、售后服务方面提供强有力支撑的很少，在主业技术进步方面所能发挥的作用也不够，其他非相关产业大而不强。可以概括为：非钢产业在主业基础上的前向一体化不够；在提供高新技术服务方面能力弱；在提供其它产品与劳务方面没有太大竞争优势。这些情况与首钢非钢产业所面临的问题和困难有很大关系。

3.3.2 首钢非钢产业面临的主要问题

从经营情况看，这些年首钢的非钢产业还是取得了一定的发展，部分企业正处于高速成长期，但是由于长期受计划经济体制的束缚，再加之在全国率先实行承包制的政治影响在实践中推向了极至，因此比起其他的国有企业，首钢在走向接受市场观念的时间上要晚了一段时期。虽然非钢产业经历了多年的局部优化和调整，但还是存在一定的困难和问题，其中有些方面已经影响到钢铁主业的发展。究其原因，主要有如下几点：

1) 内部服务较强，外部开拓较弱。非钢单位在首钢的建设发展中发挥了重要作用，服务了钢铁生产，安置了富余人员，并对钢铁生产的一些上下游产品进行了开发和利用，同时非钢单位在走向外部市场方面也进行了大胆的尝试。但是，由于在内部管理和企业实力上与外部先进企业相比还存在较大差距，加之受地区及行业保护政策的限制，外拓市场有很大难度，参与竞争心有余而力不足。有时也会因保产需要而不得不放弃一些参与外部市场竞争机会。

2) 产业交叉庞杂，支柱优势不显。随着钢铁主业规模的不断扩大，与之相匹

配的基建、运输、检修、服务等相关产业也在不断扩大。由于缺乏统筹安排，各单位的经营范围彼此渗透，产业分工互相包容的成份较重。企业这种“大而全”的模式显然不适应市场形势变化的要求，且这些产业中许多属于劳动密集型，人工成本过高，科技含量较低，“庭院经济”色彩比较浓厚，还没有真正形成拳头产品和支柱产业。

3) 依赖主体程度深，自负盈亏能力差。由于非钢单位内部辅助型格局未完全打破，新型的外联内合模式尚未形成，因而对主体的依赖程度很深。非钢产业的很大一部分收入依靠内部关联交易，许多单位对外部市场只限于散兵游勇，缺乏整体作战的有效组织。¹⁵

4) 历史遗留问题多，企业内部包袱重。一是有些单位的不良资产多，设备闲置和老化严重，由此发生的各种费用给这些单位带来很大负担。二是社会负担过重。非钢单位有许多退休职工和大集体职工，养老统筹、医疗保险等各项费用及集体职工的生存活路都需要解决。三是资金紧张。母公司虽然给予子公司采购权，但这些单位因无现金周转而形同虚设。四是市场竞争激烈且不规范。首钢内部市场受外来单位的冲击，“僧多粥少”，无序竞争更为严重，外部市场短期内不易找到有效的切入点，使得一些单位的经营内困外扰，举步维艰。

虽然首钢在相当长的时间内进行了大规模的横向一体化的发展，最高峰就是2000年的非钢产值超过钢铁业，而且部分非钢产业取得了不菲的成绩，但是把非钢产业作为一个整体将真实的数字统计出来后，首钢也不得不承认横向一体化未取得理想的成功。目前首钢的非钢产业收入虽然不算小，但其中很大一部分是靠销售钢材取得的，还有很大部分是靠内部交易取得的，由此可见，首钢非钢产业的综合实力有待进一步提高；尽管目前非钢产业有了较大发展，但与国际水平还有较大差距。如美国钢联1990年非钢经营收入已占销售总额的731%，德国以钢铁起家的蒂森和克虏伯公司1995年非钢收入占销售总额的比重分别为65.6%和81.4%²。

总之，这些年首钢钢铁业的竞争力有所减退，非钢产业竞争力还没有真正形成。如何认真总结经验教训，面对现实情况，结合钢铁主业的发展进行新的战略性定位是首钢非钢产业所必须面对的。

¹⁵ 首钢规划发展部，关于首钢非钢产业发展问题的探讨，首钢日报，2001. 3. P9

第四章 首钢非钢产业发展战略构想

4.1 充分利用钢铁主业的强大后盾

4.1.1 钢铁产业的新竞争格局对首钢有利¹⁶

纵观近年来国内外钢铁市场变化,我们不难发现,全球性生产资料价格大幅上涨为钢铁行业这一“夕阳行业”带来了良好的发展机遇。未来国内钢材市场竞争格局的变化对首钢这样的大型钢铁企业是有利的。

1) 钢铁企业的竞争局面发生了变化,竞争优势正在向拥有较强原料供应自给能力或者拥有稳定供应渠道的大型企业转移。自2003年以来,随着国内外矿石、焦炭、铁合金等原燃料价格全面上涨,中小钢铁企业(特别是新建的民营钢铁企业)原先所拥有的成本优势基本上已不复存在,未来中小钢铁企业只能充当调节市场供求关系的配角。钢铁行业的大量生存空间完全向大型钢铁企业敞开。

2) 当前物流成本已经成为钢铁流通行业不可忽视的部分,同时随着国外大型物流企业的相继进入,国内钢材流通企业将面临新一轮的竞争。未来几年内,无论是钢铁生产企业,还是钢材流通企业,都将越来越重视加强对新型物流的研究和运用。首钢拥有强大的物流企业,如中首公司的船务公司经营的船舶到达过78个国家和地区的160多个港口,累计承运各种货物2000多万吨。

3) 钢材市场价格形成机制有待进一步研究。在深化市场经济进程中,钢材价格是由钢厂以成本为依据,结合当时市场供求关系和竞争关系,加上合理利润而制定出销售价格。此时的市场价格是由钢厂所主导的。随着我国钢铁行业迅猛发展以及市场经济逐步走向成熟,加上近年来参与钢铁流通的企业越来越多,经营规模和资金实力也越来越强,经销商正承担着发现市场价格的作用。随着市场参与主体以及影响市场变化因素的日益增多,特别是随着近年来电子商务的高速发展以及从业人员能力的不断提高,以前那种利用市场信息不透明和不对称而操纵市场价格现象将面临挑战,尤其是钢材产品除了拥有生产资料属性外,还被赋予投资品属性时,未来钢材市场价格的形成机制将变得更加复杂。不过像首钢这样的大型钢铁企业目前已形成的规模经济和以后“一业三地”甚至“一业四地”的发展规模,以及与国内其他大型钢厂的战略联盟将更加有利于对价格风险的规避和市场价格的控制。

4.1.2 钢铁产业是首钢的经营支柱和财务支柱

4.1.2.1 首钢钢铁产业价值链分析

从首钢钢铁产业价值链中,我们可以看出首钢钢铁产业多个部分是与非钢产业紧密相连的:

一、在主体活动中:

¹⁶ 未来国内钢材市场价格取向的趋势及竞争格局的变化,中国机械网,2005.3.7



图4-1 首钢钢铁产业价值链

- 1) 内部后勤和外部后勤主要由其非钢产业来完成，如：原材料的搬运等。
- 2) 生产经营也与非钢产业有着较为紧密的联系，设备维护、检测等主要由机电公司、修理厂等来完成。
- 3) 市场和销售部分主要由首钢非钢产业中的销售公司来完成。

二、在支持活动中：

1) 人力资源准备中，人才、特别是技术工人很大部分来自其厂办学校，因此，其厂办学校水平的高低对企业人才整体水平有着一定的影响，另外，其培训中心又是担当职工培训的主要部门；而且，钢铁产业对从业人员进行调整时，非钢产业又是其职工分流的主要去处。

2) 从技术开发上讲，首钢有自己的设计院和自动化公司，完成部分工艺技术改造、机器设计以及自动化系统的设计等项目。

3) 在采购这部分中，原料一大部分来自其非钢产业内部，首钢拥有迁安、秘鲁等铁矿和辅料生产矿山，有一定规模的炼焦制气厂和耐火材料公司；首钢拥有自己的运输公司，为其提供原材料、机器设备的运输工作。

另外，非钢产业中的学校、医院、生活服务总公司又为企业职工解决了子女求学、求医问药、以及生活上的一系列问题，为职工提供了很多方便，使职工能全身心的投入工作。

价值链中的每一部分都是价值的来源，非钢产业与钢铁产业价值链有着紧密的联系，因此，非钢产业可以充分利用钢铁产业一切可利用资源和优势，成为自身发展的强有力的支撑。反之，非钢产业搞得好，同样也可以使钢铁产业竞争力增强，使其资产利用率提高，有利于维护主业的稳定性和提高专业化服务水平。

4.1.2.2 首钢钢铁和非钢经营状况及人员分布对比分析¹⁷

首钢集团钢铁产业已经有了将近90年的发展历史，非钢产业也历经了20多年的摸爬滚打。首钢从一个单一产业的公司发展到现在的跨地区、跨行业、跨所有制的大型企业集团。对于首钢的壮大，钢铁产业和非钢产业究竟分别起到了怎样的作用？我们可以从2001年首钢集团钢铁产业和非钢产业经营状况见个分晓：

2001年，首钢集团实现销售收入369.8亿元，其中：钢铁业销售收入181.9亿元；非钢产业销售收入187.9亿元。非钢产业销售收入占集团收入总额的50.8%。

在187.9亿元的非钢销售收入中，按照第三章的划分方法，大致区分为三部分：

- 1) 与钢铁业高度关联的非钢产业销售收入105.4亿元，占非钢收入的56.1%，占全部销售收入的28.5%。
- 2) 与钢铁业一般关联的非钢产业销售收入1.44亿元，占非钢收入的7.7%，占全部销售收入的3.9%。
- 3) 与钢铁业无关联的非钢产业销售收入68.1亿元，占非钢收入的36.2%，占全部销售收入的18.4%

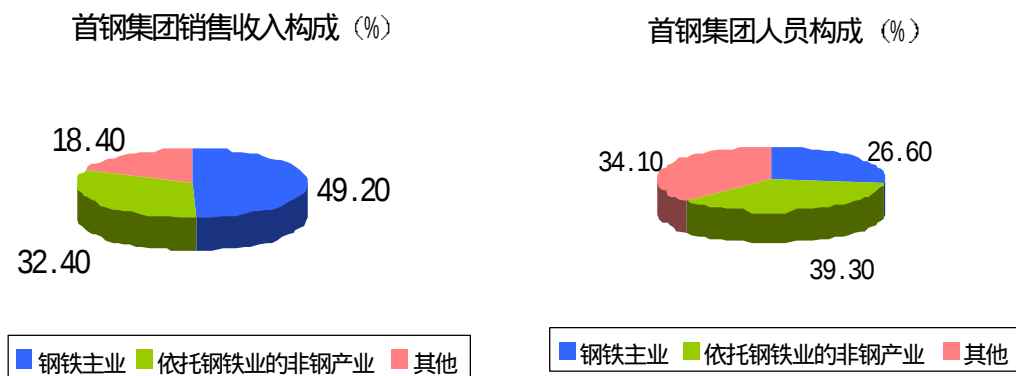


图 4-2：首钢集团销售收入及人员分布¹⁸

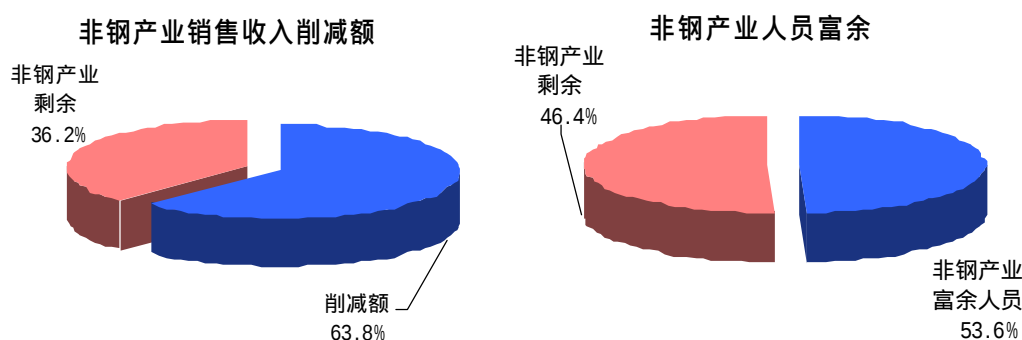


图 4-3 非钢产业离开钢铁产业后的变化¹⁹

¹⁷ 本部分内容主要搜集自 2002 年首钢“院士行”汇报材料，P28~31

¹⁸ 修改自国务院发展与研究中心、综合开发研究院共同论证《首钢钢铁主业结构调整研究报告》，2000.6. P13

¹⁹ 修改自国务院发展与研究中心、综合开发研究院共同论证《首钢钢铁主业结构调整研究报告》，2000.6. P13

从非钢产业人员状况分析, 2001年末首钢集团职工人数17.8万人, 其中钢铁业4.73万人, 占26.6%, 非钢产业13.07万人, 占73.4%。参照上述非钢收入的划分方法, 在非钢产业13.07万人中, 所从事工作与钢铁高度关联的职工6.25万人, 占非钢从业人员的47.8%; 一般关联的职工0.75万人, 占非钢从业人员的5.8%; 无关联的职工6.07万人, 占非钢从业人员的46.4%。总的看来, 钢铁业及与钢铁业相关联的职工为11.73万人, 占全集团职工总数的65.9%。离开钢铁产业的依托后, 非钢铁产业将会有7万名富余职工 (详见图4-3)。

从以上对2001年非钢产业销售收入与钢铁业关联程度的分析可以看出, 近年来首钢的非钢产业虽然有了新的发展, 但对钢铁业的依赖性还很强, 如果离开了钢铁产业, 2001年纯粹非钢铁产业的销售收入约为68.1亿元, 比目前的187.9亿元减少111.9亿元, 减少63.8% (详见图4-3)。

另外, 从非钢产业效益状况分析, 2001年首钢集团实现利润4.5亿元, 其中钢铁业实现利润5.68亿元, 非钢产业亏损1.18亿元。在非钢产业的效益构成之中, 与钢铁业高度关联的电力、氧气、计控三个单位实现利润1.45亿元, 其他子公司、独立厂共计亏损2.63亿元。

此外, 需要说明的是, 首钢集团部分成员企业尽管有68.1亿元的销售收入与钢铁业无关, 但如果失去了钢铁业的依托, 这部分销售收入不仅不足以维持企业生存发展, 也无法为17.8万名职工提供收入上的保障, 企业经营将陷入大幅度亏损的境地, 直接影响企业和社会的稳定。

因此, 在2010年以前, 钢铁业仍是首钢集团的经营主业和现金流支柱, 是首钢集团的主要利润来源, 钢铁业和依托钢铁业的非钢产业是集团安置职工就业的主要产业。综上所述, 在现有产业结构状况下, 首钢钢铁业仍是不可或缺的支柱产业, 实施结构调整, 发展高新技术和其他产业, 也离不开钢铁业的必要支撑和所提供的市场。总之, 首钢非钢产业的发展离不开钢铁主业的发展。因此, 非钢产业必须充分利用钢铁主业对其强有力的支持, 提出适合自己的发展战略, 增强首钢的国际国内市场竞争能力和可持续发展能力。

4.2 非钢产业与钢铁主业的战略协同原则

协同作用是企业战略构成要素之一, 是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。就是说, 分力之和大于各分力简单相加的结果。在企业管理中, 协同作用是指企业总资源的收益要大于各部分资源受益的和。确定非钢产业的发展战略, 考虑其与主业的战略协同非常重要。

一般来讲, 战略协同作用表现在以下几个方面²⁰:

1) 投资协同作用。这种作用产生于企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品, 以及分享企业专用的工具和专有的技术。

2) 作业协同作用²¹。这种作用产生于充分的利用已有的人员和设备, 共享由经验曲线造成的优势等。

3) 销售协同作用²²。这种作用产生于企业的产品使用共同的渠道、销售机构和推销手段。这样, 企业便可以少花些促销费用, 获得较大的收益。

²⁰ 徐二明, 企业战略管理, 中国经济出版社, 1998.4

²¹ Peter F. Drucker, The Theory of the Business Competencies, Harvard Business Review, Sep-Oct.1994

²² 司运善、刘春雄、孙远民, 现代市场营销战略与策略, 人民出版社, 1996.11, P46

这三种协同作用实际上是发生在生产经营活动过程的三个阶段上,说明企业在每个阶段上都可以形成自己的协同作用。最后一种协同作用是从质的方面把握的,即管理协同作用。

4) 管理协同作用。这种协同作用不能用简单的定量公式明确的表示出来,但却是一种相当重要的协同作用。例如,不同类型的产业在管理上会遇到不同的战略、组织和作业的问题。当企业的经营领域扩大到新的产业时,如果在管理上遇到过去曾处理过的类似问题时,企业管理人员就可以利用在原产业中积累起来的管理经验,有效的指导和解决这些问题。这种不同的经营单位分享以往的管理经验的特性就是管理协同作用。

协同作用的值可以是正值,如“ $2+2=5$ ”的效应,但协同作用也会出现负值。总体来看,衡量企业协同作用的方法有两种:一是在企业收入一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业成本下降的情况;二是在企业投资一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业纯收入增加的状况。

首钢的非钢产业很大一部分是为钢铁产业提供原材料和消化钢铁产业的废渣、废料,以及为钢铁产业提供相关的服务,因此,如果非钢产业和钢铁产业的战略协同作用强,将对首钢的整体效益的提高会有较大的促进作用。

4.3 首钢非钢产业发展的战略措施

如今的首钢面对的是已经形成的庞大的非钢产业现状,在确定了钢铁主业“一业三地”和“一业四地”的发展战略以后,实际上首钢已经不具备在非钢产业继续大规模投入的资源条件。因此结合钢铁主业的发展对非钢产业进行新的战略定位、制定新的战略措施是不可避免的。

1) 理顺思路,选准项目,抓好落实,实现产业及产品结构调整。

目前首钢非钢产业布局和产品结构不合理,是影响非钢产业发展的重点问题。只有选准、选好项目,抓好产品的升级换代和设备的更新改造,才能完成战略目标。因此,各产业针对项目要组成专门的产品调研及开发队伍,制订阶段性工作目标,有组织、有计划地开展工作。从市场前景、技术性能、预计投资、资金筹措、建设方式、目标市场、效益测算等方面进行详细调查了解,做好可行性研究报告;严格按照公司既定程序对所上项目进行备案和审批;在新项目选择过程中,应尽可能发挥现有人员、技术、和经营管理优势,并兼顾存量资产的再利用;组织好项目落实,抓好投产初期的达产攻关和市场开拓,确保预期效益。

2) 集中资源,形成优势,塑造核心能力,优化集团组织结构。

目前首钢非钢产业组织结构分散,专业化分工与协作的原则未能有效贯彻。除少数公司外,不同程度地存在着“大而全、小而全”、经营范围分散、低水平重复等现象。有的单位没有形成主业;有的主业已经萎缩,替代产业尚未形成;有的虽有主业,但实力不强,未形成有规模的拳头产品;有的经营领域过宽,不能集中有限的资源形成优势、形成核心能力,不能取得生产经营的高效率和低成本,导致有限资源的浪费。搞好非钢产业,提高竞争力,要以市场需求和国家产业政策为导向,根据同产业归并、同产品归类、同资源共享的原则,对非钢产业的资产和组织结构进行重组,将国有资本向优势企业和支柱产业集中。同时强调战略规划的严肃性,强化制度建设和协调指挥职能,加强集团公司对子公司发展方向的管理和考核,避免新的“低、散、乱、重”现象的发生。

3) 继续加快构造科学规范的母子公司管理体制。

按照现代企业制度要求,建立健全大集团的运作机制。按照产权、法人财产权和经营权分开原则,对子公司行使出资者的权利。在非钢产业全面推行资产经营责任制管理,研究建立科学、合理的效益核算体系和指标考核体系,健全资产保全管理制度,确保国有资产保值增值;对主要经营者实行年薪制,对子公司实行工资指导线控制或继续实行上效挂钩考核;完善对子公司重大经营活动的监审制度,规范子公司经营行为;健全完善集团内部的关联交易制度,建立正常的内部市场交易秩序;保护内部市场,为集团成员单位的发展提供机遇。

4) 结合建立现代企业制度,在部分试点进行产权制度改革,并建立与现代企业制度相适应的激励机制。

将集体所有制、股份制、股份合作制、内部模拟股份制等多种形式引入非钢企业,通过职工集资、入股、风险抵押、招商引资和股票上市等渠道迅速获得大量生产发展资金,解决发展所需的资金问题。同时,利用其他所有制形式的优势补充单一所有制形式的不足,建立适应市场经济要求的好的经营机制,提高企业参与市场竞争的能力和盈利能力。合理使用人才,委以适当的工作,激发其内在的工作热情;建立一套科学的人才绩效评价体系,正确评价人才的绩效;加强教育培训,提高素质,不断提高其进取精神。改革现有的人才奖励制度,将管理和技术等生产要素参与分配。提高科技专家、科技人员和管理人员的收入,以调动工作的积极性;董事会、监事会成员也要“责、权、利”对应。

5) 建立战略控制的模式

为了确保非钢产业发展战略和实施,应该建立高效的实施与控制系统。成立非钢产业信息中心,加强对国家政策、法律法规、市场信息与子公司经营情况的跟踪、收集、分析、整理、研究工作。对非钢产业管理的基本原则是控制性与协调性管理相结合,以支柱产业的发展为重点对战略实施进行动态控制,组织子公司作好发展规划、年度计划与发展战略的衔接。建立以资本收益率、现金流量、市场占有率增长和附加值指标等一系列指标作为非钢产业的战略绩效评价系统。通过定期的监控与分析,分阶段地评估、控制与调整非钢产业发展的战略方向、战略目标和战略措施。²³

6) 建立以资本收益为主要发展目标的管理制度

为了回避风险,有效制止不合理的重复建设,应建立投资风险约束机制,做到谁决策谁承担责任与风险。要对全资子公司的投资形成责任约束,转变原来的国有资产管理方式,逐步停止行政审批投资项目的传统做法,使全资子公司享有一定的投资自主权(除需要母公司协调平衡资源的项目外),同时承担全部经济责任,形成责权利统一的约束机制;改革并完善投资项目的审批制度,投资决策应适度分权或制定简化程序,减少项目决策层次,实行以投资收益率为目标的投资决策一贯责任制,建立和健全投资管理者的激励和约束机制。

7) 抓好非钢产业的技术创新

技术创新是建立现代企业制度的重要内容,是深化科技体制改革的迫切需要,是非钢产业实施发展战略的重要支撑,是非钢产业今后获取竞争优势的有力保证。创建和完善非钢产业的技术创新管理体系,要强化技术创新过程中的决策咨询,子公司成立技术创新委员会,负责技术创新的战略规划和年度计划;设立专家咨询委员会,作为参谋和顾问机构;建立产、销、研一体化的机制,确定新产品开发重点,加速科研成果的转化,科研与技改相结合,通过创新形成有自主知识产权的技术优势,在一些重要领域形成核心竞争力。推进技术改造和技术进

²³ 弗雷德·R·戴维,战略管理,北京经济科学出版社,2003.2, 第八版

步，加快产业和产品升级。²⁴

8) 培养人才和吸引人才

培养和吸引人才是发展非钢产业的一项紧迫任务。企业之间的竞争归根结底是人才的竞争。对做出突出贡献的优秀人才，要给予重奖；组织优秀人才开展同内外技术交流及考察活动，以拓宽其知识面；制订人才培养计划，全方位，多层次培养高素质的管理、法律、技术人才，吸引优秀人才到非钢单位工作或者选拔到国内外著名院校深造、进修等，以满足非钢产业发展对人才的需求。

²⁴ 朱继民，二十一世纪初首钢的发展战略，2003年全国企业技术创新工作会议材料，P6

第五章 多元化经营的目标产业选择

在多元化经营中选择目标产业是一个多因素的风险决策过程，历来是“仁者见仁，智者见智”的。但企业实施多元化经营必须遵循如下一些基本原则：

- 1) 企业经营资源剩余是企业多元化经营的前提和必要条件；
- 2) 企业开展多元化经营的规模起点与市场的发达程度是相关的；
- 3) 行业技术结构是发散型的企业适合于多元化经营；
- 4) 处在生命周期后期的企业应该积极发展多元化经营；
- 5) 根据企业在行业市场中的地位和能力状态决定开展多元化的时机；
- 6) 分散风险原则。企业经营的风险是客观存在的，多元化经营虽不一定总能分散风险，但如果其经营行业的风险结构可以互补，即通过有计划地、逐步地发展新产业，使多元化经营的行业相关性逐渐变得起来越小，就能做到“东方不亮西方亮”。²⁵

如今的首钢必须以集团资源集成的出发点来发展首钢的非钢产业，统一思想，从总公司明确目标，由上到下进行分类产业定位和战略规划制定。

5.1 大力发展支柱产业和潜力产业

首钢发展非钢支柱产业是多元化经营的必然选择。对符合国家产业政策，有潜在市场、竞争实力的建筑和房地产业、服务业、以自动化信息产业为主的高新技术产业、海外业务以及有发展前景的耐火材料产业等给予重点扶持，使其不断发展壮大。

5.1.1 建筑和房地产业

一、发展方向和目标：

坚持效益质量型、提高住房科技含量、重品牌、重环境、重质量的发展方向，由单纯的项目开发转向发展资本运作、物业管理、装饰装修、房地产经营等的综合性开发，形成产业链，走出一条良性发展的新路子。建筑业产值每年递增10%；到2008年实现房地产开发销售收入1.8亿元，利润1300万元。

二、主要措施：

1) 扩大内部市场占有份额，积极开拓外部市场。在内部市场方面：积极承接基建、技改、民用住宅等建设工程，努力扩大内部市场占有份额。在外部市场开拓方面：充分发挥首钢建筑企业在人才、技术、设备、管理等方面的综合优势，积极参与北京奥运场馆、市政改造、城铁建设，打造精品工程。

2) 首钢建工集团要加快产业结构调整 and 资产重组的步伐，优化组织结构，逐步实现由劳动密集型向智力、管理及技术密集型的转变。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，提高劳动生产率。

3) 将首钢设计院的综合优势与建筑和房地产业充分整合。首钢设计院经过30年的发展，已成为集工程设计、工程咨询、工程总包、工程监理等多种业务，涉及钢铁冶炼、钢材轧制、民用建筑、市政设施、能源环保等多专业的综合性大

²⁵ 邹统钎，企业多元化经营的条件与选择，管理现代化，2000年第3期

型设计企业, 跻身于全国勘察设计企业营业收入百强的第13名。

4) 加快形成建筑业和房地产业相互拉动发展的经营结构。建筑业和房地产业的相关性很强, 具有互补性, 建立联合发展的经营结构, 不仅可以减少对房地产业的投入, 而且可以加速建筑业和房地产业的发展。

5) 加快形成合理的多元化经营结构。在建筑和房地产主业发展的基础上, 充分研究和把握市场需求, 围绕主业大力发展钢结构、高品硅、装饰装潢、新型建材等, 使多元化经营结构进一步合理化。并通过房地产业的广泛合作, 开发新的大项目, 带动首钢相关产业的发展。

5.1.2 生活和社会服务业

首钢实业公司是首钢集团的服务企业, 在北京地区服务领域享有一定声誉, 已初步形成了以物业管理、餐饮服务、幼儿教育、旅游、宾馆服务、食品加工、种植养殖为主的跨地区、跨行业、跨所有制的综合企业, 服务网点遍布整个厂区和生活区。

一、发展方向和目标:

继续积极发展配送中心、社区服务、老年人服务、现代信息服务等新兴产业。通过大力承揽外部单位后勤服务业务, 形成新的经济增长点。使销售收入每年递增10%, 2008年达到8.3亿元。若2010年主业搬迁完成, 原址将建设石景山综合服务中心, 大力发展以休闲娱乐为主的现代服务业。

二、具体措施:

1) 实业公司内部物业管理要瘦身强骨, 实施机制转换, 切实抓好广大职工的食品安全、卫生安全、住房安全和家属区环境综合治理。

2) 加速现代物流业的发展。加快出租汽车公司、营养快餐配送中心、物流配送中心的招商和实施工作。增设早餐工程经营网点。

3) 加快物业管理的步伐, 成立物业管理公司, 并积极对外承包物业管理。

4) 把旅游工作作为一个产业来发展。充分利用旅游资源: 厂内生产景观、环境景点、“石景山”人文古迹和具有现代文化内涵的景点, 建立多元化旅游服务经营体系, 由旅游公司负责经营管理。

5) 充分利用硬件资源: 加强对绥中疗养院、红楼迎宾馆、可容纳数百人的石景山最大的报告厅-文馆的宣传力度, 扩大对外合作, 实行社会化经营。

6) 绿化公司要加强对内部的管理, 除了对绿色首钢的维护, 也要开发更广阔的发展空间, 将自己优质的绿化产品更多地推向石景山, 推向全北京。

7) 发展教育服务。对首钢第三、第五、第六和第九幼儿园进行设备和设施更新改造, 达到同行业先进水平; 培训中心要全力打造首钢教育服务业发展新平台, 为总公司建立学习型企业、为基层厂矿队伍建设和职工个人发展提供优质、高效、全方位的服务。

8) 适当收缩一些效益差的企业, 如钢丝厂、铸造厂、修理厂、铁合金厂等, 将人员调往服务业, 既能解决富余人员安置问题, 有利于服务业的发展。

5.1.3 海外事业

实行跨国经营是当代国内外大型钢铁企业共同的发展战略, 中首公司要把海外企业、进出口贸易、海外工程作为核心业务做强做大, 这样才能有效地利用国

外的资源、资金、技术和经济信息，加快首钢跻身世界500家大型企业行列的发展步伐。

一、优势：

1) 1992年6月，首钢经国务院批准成立中国首钢国际贸易工程公司（简称中首公司），注册资金5亿元人民币。主要从事进出口贸易、海外工程承包、国际经济技术合作、远洋运输、房地产开发、宾馆公寓、广告策划以及国内贸易。公司具备开拓国际工程承包、技术劳务出口的雄厚基础。

2) 首钢在海外工程和国际经济技术合作方面取得了较好成效，积累了丰富的经验。中首公司海外工程部依托首钢总公司所具有的钢铁、矿业、机械、工业自动化等行业的生产管理经验和设备制造、安装能力，先后完成了印度那柯高炉、印度苏佳那综合钢厂、印度巴塞尔综合钢厂、印尼棒材轧机、菲律宾焊管、津巴布韦钢铁公司高炉大修及转炉改造等一批工程项目，其中津钢项目为我国在非洲最大的冶金行业“交钥匙工程”。到2003年末，公司已完成的合同总额近1.15亿美元。

3) 具有综合科技优势。中首海外工程部拥有一支有丰富理论和实践经验的高级工程师、商务经济师的专业人才队伍，下属有商务、工程、材料及设备供应等专业部门，与国内各有关单位有着密切的合作关系。中首贸易部主要从事进出口贸易、国际经济技术合作、加工贸易及国内贸易等业务。现有各类高技术人才55人，与国内外150多家著名公司有业务往来，产品出口到世界各地，年进出口额超过3亿美元。在“中国进出口额最大的500家企业”排序中连续位居前列。

4) 强大的海外企业

● 首钢控股（香港）有限公司

经过十年的经营发展，首钢控股已形成具有一定规模的首长系企业集团。目前，在香港拥有四间上市公司，直接控股首长国际企业和首长四方集团有限公司，间接控股首长科技集团有限公司和首长宝佳集团有限公司。并在香港拥有写字楼、住宅等优质物业，控股和参股企业近百家。

● 秘鲁铁矿

首钢秘鲁铁矿股份有限公司由首钢集团于1992年12月投资成立，拥有秘鲁铁矿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。该公司是中国在南美洲最大的实体企业。2003年中首公司8476万元的利润中，光秘鲁铁矿一家就达到4813万元，占中首全部利润的57%，可见其超强的盈利能力。

二、基本思路和目标：

1) 继续扩大产品进出口。2004年首钢钢铁产品出口达到63.5万吨。随着钢铁业“一业三地”大型结构调整的展开、钢铁主流程工艺技术改造的实施，推进结构调整，开发一流的精品名牌产品，产品质量和附加值都将不断提高，产品品种、规格也会进一步扩大，进而促进钢铁产品的出口。努力增加粉末冶金、机电、煤化工、耐火材料、等非钢产品出口。加强与以钢材为原料的企业合作，多做一些钢材深加工产品出口，如大型钢结构件的制作、安装等。争取年均进出口额以10%递增，到2008年出口创汇达5亿美元。

2) 开发海外工程。重点放在海外工程项目承包、技术转让、技术开发、技术服务、技术咨询等方面。积极开展国际经济技术合作业务，大胆进入国际劳务市场和技术市场，培养国际化经营人才，扩大首钢在国际市场中的知名度。首选市场为非洲市场；其次是东南亚市场，特别是越南、新加坡、马来西亚市场；第

三是南美市场。

3) 以贸易为基础延伸发展现代物流业。发展现代物流业,对于推动和提升相关产业的发展,提高经济运行质量和效益,增强企业竞争力具有十分重要的意义,因此得到了国家和政策的重点支持。中首船务公司于1985年成立,受中首委托控股管理北京首海国际经济技术咨询服务有限公司、北京首荣货运代理有限公司,经过十几年的发展,公司经营的船舶到达过78个国家和地区的160多个港口,累计承运各种货物2000多万吨。公司要积极拓宽融资渠道,利用国外的资金、设备和技术,改善国内物流设施的建设或经营。

4) 加强对海外企业的管理,并寻求更大的海外空间:巩固首钢“一体两翼”的海外发展格局,并不断探寻国外新资源和商机,如购买品位优良的其他南美地区铁矿山等。

5.1.4 以自动化信息产业为主的高新技术产业

一、发展前景

自动化信息产业以最迅猛的发展速度,对经济发展有直接驱动作用,并向传统产业广泛渗透,带动各行业的技术进步。因此发展信息产业有着广阔市场空间和良好前景。首钢高新技术公司、计控公司经过多年的不断消化、吸收和创新,不仅造就了一批自动化信息方面的高科技人才,而且已形成了以自动化、半导体、制造业等产品及其服务体系构成的产业架构,形成了自己独特的技术优势。在大规模集成电路、工业机器人、触摸电脑信息技术、自动化控制技术、智能燃气表、智能电表、中低压控制柜等领域居国内先进水平,并成为上述领域中享誉业界的产品制造商和系统集成服务商。

二、发展目标

将自动化产业作为核心产业,围绕钢铁业升级改造实现新的发展²⁶。紧密围绕首钢钢铁产业的发展,在自动化控制、计量、量传、电讯等方面与世界同行业发展水平同步,满足铁、钢、材产量逐年增加和“一业三地”结构调整的要求。2008年以自动化信息产业为主的高新技术产业实现年收入10亿元。

三、发展方向和主要对策措施

1) 用高新技术改造钢铁业,基本实现工艺升级、产品换代。通过采用国内外先进的生产技术,提高生产系统与信息系统的装备水平,实现工艺、升级产品换代,优化工艺结构;根据市场需要,提高产品质量,增加产品品种,逐渐形成铁、钢、材配套的高水平生产线;加大产品结构调整力度,开发高技术、高强度、高附加值产品,提高产品技术含量,进一步扩大市场份额。

2) 以冶金行业为主,逐步向外扩展。充分利用自动化公司的技术、人才和资源优势,在立足首钢和保持原有市场的基础上,向冶金行业的中、小企业进军,待条件成熟时逐步向相应行业横向扩展或上下游产品方向发展,重点向环保、市政基础设施渗透。可利用高科技园区和西部开发的可能性,力争在这些地区建立分公司或寻找合作伙伴。

3) 发挥传统工程优势,提高市场占有率。在总结独立设计、制造、调试的棒材生产线、高速线材生产线等工程经验的基础上,制定并完善工程设计标准、管理与服务规范,以强大的技术、信誉和服务优势,征服新老客户,提高市场占有率。

²⁶ 王青海,全面落实科学发展观 全力推进首钢持续快速健康发展,2005.1.13, P18

4) “借船出海”，开辟新领域，寻找新的经济增长点。一些工业控制模型如焦化及烧结控制模型、高炉专家冶炼系统、转炉炼钢静态与动态模型等，在国内处于一流水平，有的还居国际先进行列，加以完善和包装形成系列化产品，尽可能借助世界性知名公司包装上市，提高知名度参与首钢内外自动化设备竞标供货。

5) 选择性发展其他高新技术产业。电信工程与服务业务除了满足首钢和社区内部的需求外，还要积极开发外部空间；集成电路产业、机器人、触摸屏电脑等产业要实现与合作方共赢发展；拓展仪器仪表类、电表、燃气表、电器类和传动类产品的市场，对其他散、弱、小的企业要采取改制、出售等方式逐步退出。

5.1.5 升级具有广阔发展前景的耐火材料产业

耐火材料是钢铁生产不可或缺的附属产业，高新耐火材料产品国内、国外市场销售势头良好，预示着耐火材料产业有着广阔的发展前景。

首钢自身的耐材生产虽有一定的实力，但工艺和设备相对落后，已不适应首钢发展和市场竞争的需要，一耐、二耐总体经营处于亏损状态。为此，首钢与国际耐火材料业中综合排名第三的日本黑崎播磨株式会社合资建设了秦皇岛首钢黑崎耐火材料有限公司。黑崎是日本最大的耐材生产企业，年销售额 6 亿多美元，日本新日铁公司所需耐材的 82% 都由该公司提供。黑崎的技术领先、管理先进，正是首钢提升现有耐材业的理想合作伙伴。应当充分利用有利时机，加快发展，将这一潜力产业做强做大：

1) 适应首钢战略调整建设新的耐材生产基地，发展耐火材料主干产业，实施名牌战略。充分利用现有资源，进行两厂结构调整、资源整合，并通过技术创新，实施名牌战略，形成核心能力，创造企业独特的竞争优势。抓住与日本美国黑崎公司合资经营的机遇，引进国外的先进生产技术和工艺管理，使首钢耐材产品在占据国内市场的同时，扩大国际市场的份额。

2) 降低首钢耐材使用量和生产成本。秦皇岛首钢黑崎耐火材料有限公司的产品为高技术含量的高炉铁水沟料、高炉炮泥、炼钢用碱性喷补料和投入料、鱼雷铁水罐车用砖和镁碳砖等 6 大类。这些质量优异的产品将优先供应首钢，使首钢耐材的使用量和生产成本显著降低，仅高炉炮泥、炼钢喷补料和鱼雷罐用砖的用量将分别下降 22%、9.9% 和 25%。

3) 依托主干产业开发非耐火材料产业，实施多元化战略。选择与主干产业有一定关联度的产品，选择的新产业可利用闲置的厂房、设备等资源，做到少投入多产出，抓好磁性材料、防腐碳砖、电池碳棒等的发展，扩大非耐火材料产品年生产能力，形成规模效益，将多样化战略的触角伸到化工、电气等行业。

5.2 稳定保产产业，拓展多种经营

随着首钢“一业三地”结构调整的实施，钢铁业将取得极其快速的发展，这对矿产业、工业气体、冶金渣及物资贸易的发展既是一次严峻挑战，也是一次机遇。保产产业的宗旨是为钢铁产业服务，发展多种经营，因此必须与钢铁产业同步发展，形成一定的保产能力和格局，在实现多元化的经营中，探索、规划适合自身产业发展的新路。

5.2.1 采矿业

从表面上看,由于这几年矿产资源价格的上涨,首钢的各矿产资源供应单位都处于盈利状态,但是纵观几年前的亏损状态,以及仅仅由于价格上涨带来的泡沫效益也应当引起这些企业的重视。首钢要在充分利用矿资源涨价的机会的同时,也要考虑如何改善企业效率以规避未来矿产资源降价的风险。

一、优势

1) 矿产主业实力雄厚,采矿、选矿、烧结、球团主体工艺设备先进。矿业公司选矿系统年处理矿石2700万吨,氧化球年生产能力将达300万吨,烧结矿年生产能力600万吨以上,通过健全完善质量保证体系,铁精粉、烧结矿、氧化球品位始终保持在68%、57.35%、65%以上,铁精粉品位获国家金质奖章。销售网络以河北、京津为中心,辐射黑龙江、山西、河南、山东、江苏、四川等地。

2) 内外结合:首钢在国内有迁安矿山、鲁家山矿、密云矿山等矿业基地,在拉美有秘鲁铁矿,既有国内矿产资源的成本优势,又规避了部分由于铁矿石价格上涨导致的经营风险。

3) 便利的进出口、物流和销售体系:中首公司矿业部是首钢秘鲁铁矿股份有限公司销售总代理;也是澳大利亚哈默斯利铁矿公司在中国市场的销售代理,向国内中小钢铁企业代销哈默斯利铁矿石;中首公司2001年进口量达到700万吨;2002年进口量800万吨,其中供应国内客户达到了50%以上;2005年预计进口量将达到1500万吨。

二、目标

提高劳动生产率,使首钢矿业公司的主业劳动生产率达到全国黑色冶金矿山先进水平的5倍。到2008年实现国内矿产资源销售收入75亿元,利润突破4亿元。

三、具体措施

1) 研究编制首钢矿产资源总体规划,降低未来矿产资源降价风险所带来的后果。积极创造条件探索和推进改制工作,加大减员增效工作的力度,提高国内矿业公司的劳动生产率和市场竞争力。

2) 要充分挖掘内部资源、大力开拓外部资源,做大矿产资源业,同时带动矿机、矿车、矿建等相关业务的发展。

3) 通过合资合作、控股参股等多种途径,与国外优势资源企业建立长期的战略合作关系,建设首钢自己的战略资源生产基地。

4) 围绕建设数字矿山的目标,继续加强信息化建设,广泛应用信息技术,提高执行能力,提升管理水平。

5) 扩大进口矿销售量。通过扩大进口矿销售网点,展开多样可选送货方式,广开销路;聘请具有丰富烧结、炼铁和配矿经验的专家,加强技术咨询和售后服务,并根据用户的不同要求进行现场指导,来提升客户满意度。

5.2.2 工业气体产业

首钢氧气厂1975年正式建厂,1997年与首钢总公司分离成为独立厂,获法人资格,实行自主经营、自负盈亏、独立承担民事责任。目前拥有中、德、日、法等国生产制造的共7套在线运行制氧机组,主要生产经营液氧、液氩、液氮、氩气、氮气、氦气、氖气、氙气、氪气10种气体、液体产品。氩气、氙气纯度为99.99%以上。其它产品的纯度均为99.999%以上。

一、发展工业气体的优势和有利条件:

氧气厂经济效益较好,通过一系列谈判,氧气厂合资合作改制工作也将初步完成,一个产权明晰、责任明确、具有现代企业制度、规范合作经营的气体公司将建立并投入运营。北京地区35000立方米/时制氧气机、迁钢等钢铁基地一期和二期制氧都将建成投产发挥效益,届时将有大量的液化气体产品作为该厂的主打产品进入外部市场,竞争优势初步形成。工业气体将发展成为首钢非钢产业的支柱产业。

二、发展目标:

2005年首钢氧气厂销售收入36100万元,实现利润800万元。在确保首钢内部钢铁生产气体供应的同时,以努力拓展液体产品外部市场为基础,大力发展具有高新技术含量和竞争能力的高纯气体产品,不断提高企业核心竞争能力和企业整体效益,到2010年把北京首钢氧气厂建设成为在气体行业和经济实力方面处于全国一流水平的现代化气体公司。

三、主要措施:

1) 抓好“三大制氧工程”建设投产,加快设备更新,促进企业发展。结合首钢战略性结构调整,为保首钢“一业三地”内部市场的安全稳定供气,加大设备建设和管理力度,坚持科技进步,积极做好配套制氧机的建设,争取世界上设计及工艺流程最先进且能耗水平最低,将生产氧、氮、氩气的同时能够生产其它稀有气体的现代化制氧设备用于钢铁大厂的建设。

2) 加大新产品的开发力度。要充分发挥氧气公司的设备优势、技术优势和人才优势,大力开发其它气体品种。在现有瓶装气体的基础上,增加氧气充填项目,并努力开发小型包装保健充瓶装置,填补该厂产品市场上的空白。开发稀有气体配气等项目,通过改造安装配置气体纯化装置,增强气体纯化手段,增加高纯气体的生产。

3) 进一步建立和扩大销售网络。利用北京的地域优势,将氧气厂发展成为一个以北京石景山区为中心,辐射方圆400公里范围的大型气体生产经营销售企业。另外,通过提高产品质量,加强售后服务,努力拓展外部市场,促进效益的提高。通过与国际上同行业和国际贸易公司的直接交流与合作,促使气体产品在国际气体市场上占有一席之地。

4) 实施人才兴企战略、加强队伍建设,大力培养人才,满足企业发展需要。加强重点工程人员的储备及培训工作。切实落实代培计划、从理论到实际操作上做好“传、帮、带”工作。

5.2.3 冶金渣资源综合利用

首钢综合利用公司主要负责对如高炉水渣、煤气、化工产品和对工业废弃物等的综合加工利用。利用高新技术对冶金渣、氧化铁皮、粉煤灰等资源进行深加工。这不仅解决了冶金渣堆放的污染,还可以节约原料,减少空气污染。

一、发展目标:

到2005年,实现销售收入1.2亿元以上,利润超千万。

二、主要措施:

1) 引进先进的管理模式,采取高效措施,对钢铁冶金的废弃物进行及时处理及利用,对水渣和钢渣尾渣进行深加工,为“一业三地”的铁厂和钢厂正常、高效、稳定安全生产创造条件。

2) 加大综合利用项目的开发力度。例如, 加快对高炉水渣、转炉钢渣及粉煤灰磨细粉做混凝土掺和料的实验研究、液氮深冷粉碎废旧轮胎生产高附加值超细胶粉技术研究及PSA工艺中试实验。

3) 利用首钢钢渣和水渣资源优势以及北京市生活垃圾, 加强与国外专业公司洽谈合作, 双方合资组建冶金渣处理公司, 生产高附加值系列产品。目前首钢处理废塑料的方法是利用焦炉系统, 北京市每年的生活垃圾中约有15-25万吨的废塑料, 利用焦炉高温使废塑料转化为煤气、焦油, 预计每年可处理15万吨位的废塑料, 既可解决城市白色污染, 回收资源, 又提高焦炭质量, 降低成本, 此项目达到国际领先水平, 列为北京市重点项目。

5.2.4 物资贸易

首钢每年消耗和使用大量的原、燃、材料、能源和动力等, 物资供应是首钢大生产的首要环节。物资采购、供应以“保供保产”为前提, 正确把握大局, 维护首钢整体利益, 及时有效地保障生产、建设、科研所需的原、燃、材料的供应, 同时围绕物资供应开展多种经营和物资贸易。

1) 以降成本、增效益、促管理为中心, 规范物资采购行为, 强化采购价格管理, 提高物资供应和管理水平。如加大招标力度, 降低成本; 进一步规范结算方式, 健全帐务处理制度; 鼓励内部厂家和供应商参与竞争等

2) 围绕物资供应开展多种经营和物资贸易, 创新增效。除保首钢物资采购供应外, 利用物资供应公司采购专业门类较多、信息灵、仓储设施大、与分供方接触广、采购价格低的优势和中首公船务公司物资供应的能力等有利条件, 对社会开放服务, 使物资供应公司成为北京、河北地区的一个物资集散中心、批发中心、零售中心。

5.3 优化资源配置, 实行多种所有制形式, 放开搞活一批产业

5.3.1 机械电子制造业

在国内机电行业中, 首钢机电公司具有较强的机加工硬件实力, 然而由于多方面的原因机电公司多年来却在“扭亏脱困”的阴影中徘徊, 举步艰难, 发展缓慢。

一、发展目标:

把冶金机械制造和电机设备制造作为核心产业做精做强, 积极发展汽车零部件产业和工程机械产品。2005年实现利润整体扭亏持平, 保持销售收入每年递增5%, 到2008年销售收入突破12亿。

二、主要措施:

1) 加快内部整合重组。逐步实现产业结构调整, 抓好资产重组和结构调整, 盘活存量资产等优化资源配置, 构筑机电公司的核心竞争优势。

2) 大力使用新技术、新工艺、新材料。如烟台首钢东星公司开发的材料, 是用于机电制造业的高附加值, 高技术含量的新型材料, 04年达到500吨, 已打入国际高端市场。

3) 充分利用机电设计研究院雄厚的技术, 开发研制高、精、新产品。首钢机电设计研究院技术力量雄厚, 专业齐全, 拥有专利、专有技术多项。现有员工

中国国家级专家2名，教授级高工7名，高级工程师46名，工程师153名，其它技术、设计人员189名。

4) 开发大市场，稳固老客户，赢得新客户，提高产品市场占有率。从两方面入手，既注重国内和国外的产品市场，也充分利用包括技术、人才、资金、项目、内部市场化运作等资源市场，用开放性思维来加快自身的发展。

5) 重点项目大开发。抓住对机电公司进行产品结构调整有重大影响的项目和产品，以重点突破为进一步进行资源结构、人员结构调整奠定基础。

5.3.2 废次材深加工

目前，首钢废次材销售品种有次中板、板边、次螺纹、二级线材等40余种；全年销售量近12万吨。废次材是首钢发展非钢产业的资源优势 and 有利条件，充分利用首钢的废次材资源，减少和杜绝直接对外销售，发展深加工，变“废”为宝，开发新产品，有利于保产、维护首钢整体利益；有利于增加经济效益；有利于适应市场需求和首钢集中管理的需要；有利于安置分流人员和保持稳定的原则。对废次材实行集中管理和经营，发展深加工，逐步将其提升为非钢的重要产业。

鉴于目前废次材管理比较混乱，计划和管理层次多，废次材收集、储运、分选、加工、销售没有形成闭环，公司难以统一协调和管理，低价直接外销多，导致效益流失，拟组建废次材深加工中心，统一废次材收集、运输、储存、加工、销售，负责废次材的管理和经营工作。

将首钢内部有废次材深加工设施的单位重新整合，在充分调研基础上，对加工产品及规模进行统一规划。发挥物资供应公司的废次材加工能力，将废次材深加工与创造再就业机会相结合，妥善安置分流人员。支持鼓励首钢内部单位之间、内部单位与外部单位之间、职工和社会人士采用合资、合作、租赁等方式发展废次材深加工。深加工产品要根据需求，量材使用，选择五金件、小机电、轻工机械、建材等市场及与人民生活相关的产品发展。

结 论

本文根据现代企业实施多元化经营的发展趋势,以产业生命周期理论为依据,针对国内外钢铁联合企业开展多元化经营的实例,分析了钢铁联合企业开展多元化经营的原因及其经验教训:

- 1) 类似钢铁这一类的行业,即资金密集、劳动较密集、退出障碍很大的行业,尤其是大型企业由于生命周期的原因,多元化经营应在其上升期就必须认真规划和实施的重大战略,而不是可有可无的“副业”。
- 2) 大型钢铁企业多元化经营取得成功应遵循或借鉴的几个因素:①多元化经营的产品在技术上最好与原有技术相关,如新日铁从事半导体材料、化工与工程建设;首钢从事电梯制造等。②在产品的技术密集程度方面应逐步上升,一次升幅不能过大。曼内斯曼公司的经验值得借鉴。③在公司内部已有部分需求的基础上向外开拓发展。④合资、合作、并购是重要手段,尤其是开辟一个相关性不大的新产业。新日铁大都采取新建方式,效果就很不理想。⑤曼内斯曼公司在产业过渡时期,加大公司的贸易功能--代销产品额曾达总销售额的 28%,随着过渡的完成而逐步减少,值得注意。这说明大的钢铁企业可以在一定阶段发展大宗货物的批发贸易。

本文用 SWOT 分析了首钢非钢产业发展的优势、弱项、机遇及风险,在对首钢非钢产业经营现状评估的基础上,提出了存在的主要问题,并根据目标市场选择的原则,着重论述了发展首钢非钢产业的战略方向、战略目标和战略措施。

- 1) 大力发展支柱产业和潜力产业。对符合国家产业政策,有潜在市场、竞争实力和发展前景的产业等给予重点扶持,形成新的经济增长点。
- 2) 稳定保产产业,拓展多种经营。成为非钢产业自身的现金牛。
- 3) 优化资源配置,实行多种所有制形式,放开搞活一批产业。根据市场需求,加快产业结构调整 and 资产重组的步伐。

首钢作为我国的特大型联合企业,是国民经济的主力军,要保持可持续发展,除钢铁主业要“做强、做大、做精”之外,非钢产业的发展已刻不容缓。由于首钢非钢产业所包括的行业、企业和相关的产品非常复杂,一个人在短时间内很难针对每一个产业、企业和产品给出详尽的方案,只能把非钢产业作为一个整体,按产品或劳务的性质划分成大类,给出一个框架性的方案。以上只是本文作者的一些浅解,希望能对首钢非钢产业的发展提供一些有建设性的参考意见。

致 谢

2000 年的夏天，我以一个学生兼老师的双重身份离开了学校的殿堂，两年后的四月我居然又一次坐在了熟悉的课桌椅旁，直到此刻--五年后的今天，终于可以圆我多年的研究生梦。这期间有多少人在我的学习、工作和生活给予了无私的鼓励和帮助，包括我的家人、老师、同事以及身边的许多朋友，我会永远记得你们，感谢你们！

在此，我要特别感谢我的导师杜学孔副教授。正是杜老师的谆谆教导和鼓励，这篇论文才得以顺利完成。在论文的选题、研究和撰写的每一个环节，我无不得到导师的悉心指导和帮助。杜老师治学严谨，学识渊博，品德高尚，平易近人，在我学习期间不仅传授了做学问的秘诀，还传授了做人的准则。这些都将使我终生受益。我愿借此机会向导师表示衷心的感谢和崇高的敬意！

回顾三年学习生涯的一千余个日日夜夜，自己为有机会摆脱工作的烦恼与浮躁，静心学习，潜心钻研，并取得初步成果而感到欣慰。欣慰之余，我要向关心和支持我学习的所有领导、同事和朋友们表示真挚的谢意！感谢你们对我的关心、关注和支持！

另外，我还要特别感谢综合开发研究院的郑宇劼研究员在我学习期间的无私帮助以及在本论文选题和研究思路上的友情指导。

在即将毕业离校之际，我要感谢朱大明、叶晓溪、宁萍、梅山、郭蓉、穆阳、孙炜、孙博等同学在生活上给予我的关心和帮助以及学业上的切磋指点，因为有了你们的陪伴，我的学习生活才变得五彩缤纷。同时要感谢国际工商管理学院国际企业管理研究生课程 5 班全体同学的帮助和勉励。同窗之谊和手足之情，我将终生难忘！

最后，感谢父母和先生张高山。正是由于他们默默无闻的奉献和一贯的支持鼓励，才使我有信心和毅力完成全部的学业。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。我愿在未来的学习和工作过程中，以更加丰厚的成果来答谢曾经关心、帮助和支持过我的所有领导、老师、同学、同事和朋友。

参考文献

- 1、 迈克尔·波特(Porter.M.E)著、陈小悦译. 竞争战略. 华夏出版社, 2001.8
- 2、 迈克尔·波特著. 陈小悦译. 竞争优势. 华夏出版社. 2002.3
- 3、 弗雷德. R. 戴维. 战略管理. 北京经济科学出版社. 2003.2. 第八版
- 4、 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. 2005.3.5. 第八版
- 5、 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. 2002.3.1
- 6、 张杰. 生产与运营管理. 对外经济贸易大学出版社. 2000 年
- 7、 范黎波. 企业理论与公司治理. 对外经济贸易大学出版社. 2001.9.7
- 8、 刘冀生. 企业经营战略. 清华大学出版社. 2003.1
- 9、 徐二明. 企业战略管理. 中国经济出版社. 1998.4
- 10、 邹统钎. 企业多元化经营的条件与选择. 管理现代化. 2000 年第 3 期
- 11、 冶金市场信息. 1999.3
- 12、 首钢总公司. 首钢改革 (上卷). 北京出版社. 1995.3
- 13、 冶金工业通讯. 1998.5
- 14、 冶金经济研究. 冶金经济发展研究中心. 1998.8
- 15、 余永定、郑秉文等. 中国入世研究报告-进入 WTO 的中国产业. 社会科学文献出版社. 2001.3
- 16、 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. 2003 年 02 期
- 17、 陈秋菊. 钢铁企业战略联盟发展的新态势. 冶金管理. 2003 年 11 期
- 18、 蓝伯雄、郑晓娜、徐心. 电子商务时代的供应链管理. 中国管理科学. 2000.8
- 19、 邬义钧、邱钧. 产业经济学. 中国统计出版社. 2001.10
- 20、 1999 钢铁工业年鉴. 科学出版社. 2000.4.6
- 21、 首钢规划发展部. 统计调查资料. 2000.9
- 22、 冶金管理. 1993 年第七期
- 23、 首钢资本运营部. 宝钢非钢产业考察情况. 2000.2
- 24、 国务院发展与研究中心、综合开发研究院. 首钢钢铁主业结构调整研究报告. 2000.6
- 25、 Peter F. Drucker, The Theory of the Business Competencies, Harvard Business Review, Sep-Oct.1994
- 26、 菲利普·科特勒. 营销管理. 中国人民大学出版社. 2001.7. 第十版
- 27、 司运善、刘春雄、孙远民. 现代市场营销战略与策略. 中国人民大学出版社. 1996.11