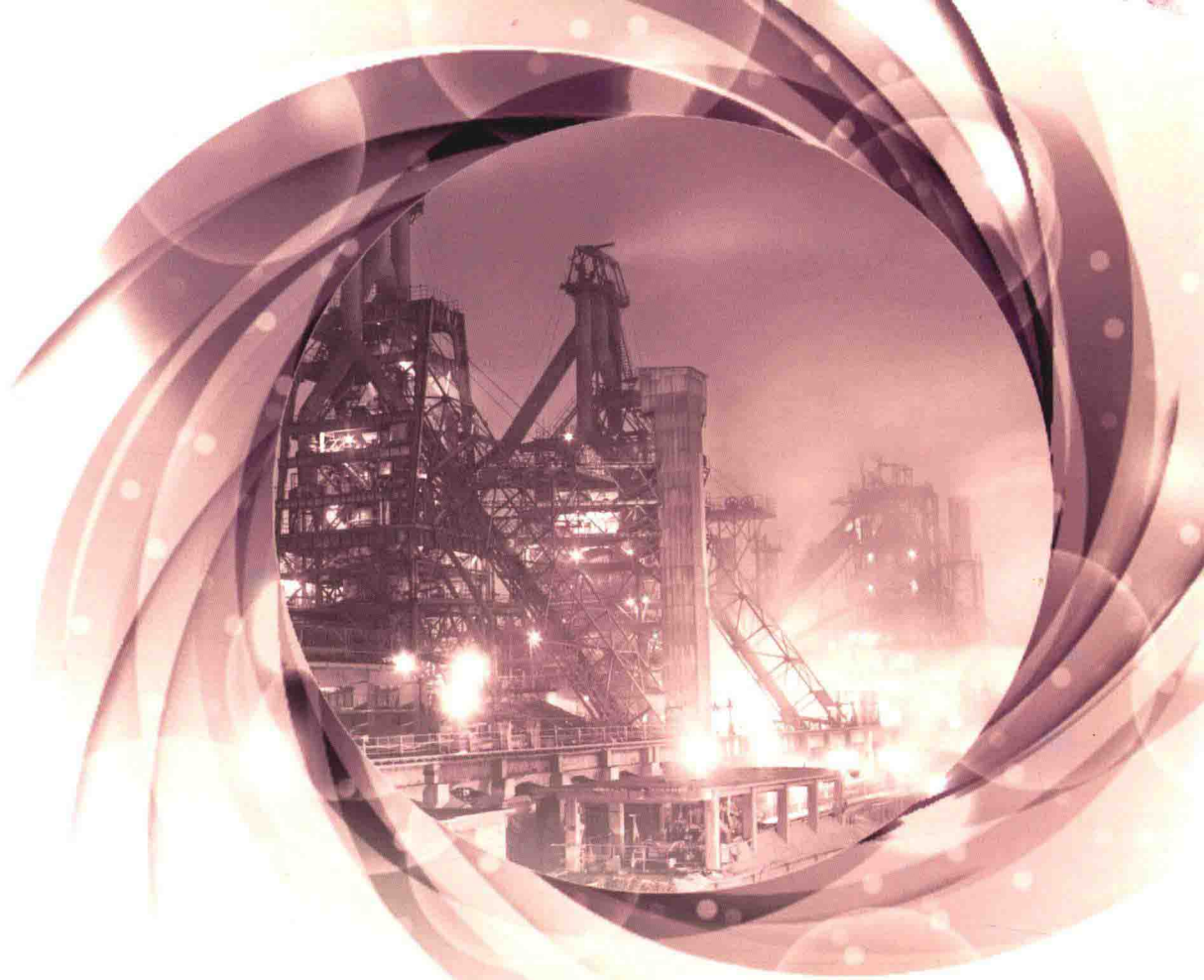




中国企业 转型战略：广钢实践

张若生◎著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

742631
13



中国企业 转型战略：广钢实践

ZHONGGUO QIYE ZHUANXING
ZHANLÜE: GUANGANG SHIJIAN

张若生◎著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业转型战略：广钢实践/张若生著. —广州：华南理工大学出版社，2015.9

ISBN 978-7-5623-4773-6

I. ①中… II. ①张… III. ①钢铁企业-企业发展-研究-广州市 IV. ①F426.31

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 223812号

中国企业转型战略：广钢实践

张若生 著

出 版 人：韩中伟

出版发行：华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学17号楼，邮编510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail: scutcl3@scut.edu.cn

营销部电话：020-87113487 87111048 (传真)

策划编辑：陈旭娜 庄 严

责任编辑：陈旭娜 李良婷

印 刷 者：广州星河印刷有限公司

开 本：787mm×960mm 1/16 印张：13.25 字数：166千

版 次：2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷

定 价：32.00元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

转型升级 玉汝于成

长久以来，国企转型发展是中国经济转型升级的重要力量之一。改革开放后，国有企业改革持续推进，管理机制发生了深刻变化，经济效益亦显著提升，在我国的经济社会发展中发挥着愈加重要的作用。

近日，若生博士邀我为他的专著《中国企业转型战略：广钢实践》写序，幸得提前瞻阅。畅读之后，受益颇多：它不仅仅是一本纪实书，更是一本浓缩了战略管理、价值创造、转型升级等众多现代管理理论和实践方法的管理类综合型著作。它既能够为传统制造业的转型升级提供借鉴，又能够为企业管理者的实际决策提供支持；它既可以为学术界的相关理论提供实践指导和启迪，又可以为教育界的管理学教学提供很好的素材。

《中国企业转型战略：广钢实践》出版之际，正是国企改革面临着新的挑战之时：从国际环境看，世界经济尚处于复苏阶段，全球需求乏力，出口表现疲软；从国内环境看，经历了三十年的高速发展，改革进入了深水区，过去的经济增长模式难以为继，同时随着政府和广大民众环境质量意识的提升，对企业的社会责任和环保要求也与日俱增。这些都对我国国有企业，尤其是以传统制造业为主的老国企提出了全新的要求。怎么办？

转型升级势在必行，迫在眉睫！然而，往哪转？怎么转？本书给出了一个很好的答案：不能仅仅考虑改革热点，点对点地解决问题，而是要基于顶层设计，综合考虑战略定位、利益相关者、管控方式、产业升级、创新增长方式、提升风险管理意识和能力、引入市场化的人才管理和激励机制等因素，提升国企核心竞争力，从而打一个漂亮的转型升级之战！

更为可贵的是，《中国企业转型战略：广钢实践》记录了广钢集团转型升级中所经历的点点滴滴：有不知所往的困惑，有畏惧革新的阻力，也有勇往直前的突破与焕然一新的重生！任何改革都不会一帆风顺，书中记载了广钢人和衷共济、披荆斩棘的力量，记载了领导层勇于担当、破釜沉舟的勇气！

不破茧何以化蝶？不涅槃何以重生？这正是所谓的玉汝于成。我在此祝福亦相信新广钢未来会走得更好、更远！

北京科技大学东凌经济管理学院

教授，博士生导师

张 群

2015年5月于北京



企业的转型发展一直是业界和学术界所关注的一个重要问题，也是当今中国许多企业面临的难题和挑战。企业转型发展往往是一个非常复杂、涉及面广和影响企业生存及竞争力的重大战略问题。对于许多中国管理人员和研究学者来说，企业转型发展是一个新的现象。所以，迄今关于中国企业如何制定和实施企业的转型发展战略的研究还是非常稀少的。

本书将有助于填补企业转型战略研究的空隙。

自1979年改革开放以来，中国经济已经取得了举世瞩目的飞跃。现在，中国已成为了世界第二大经济体。然而，三十多年来迅猛的经济发展也带来了一些问题，一些行业出现了产能过剩、环境污染以及经济结构和产业结构不合理等问题。

企业是构成一个国家经济的基本组成部分，企业转型发展是解决这些问题在微观层次上的一个重要手段。虽然政府在宏观层次上出台了许多新的政策和举措，为企业的转型发展创造一个不断完善的良好环境和氛围，但管理创新是企业转型发展的关键，也是在“新常态”经济增长模式下提高企业竞争力的必要措施。

作为本书纪实的企业——广州钢铁企业集团有限

公司的主要负责人之一，张若生博士以他在该企业近三十年的工作经历，尤其是近二十年的企业高层管理人员经验，从企业战略的角度，系统地叙述了广钢集团早期的整体搬迁构想及行动，以及四年多来转型发展战略和实施的整个过程。广钢集团的转型发展战略有两大主要部分，一是关停重组一些必须关停的或竞争力差的子企业，二是以保留下来的子企业作为基础，进一步提高这些子企业的竞争力或转向一些新行业。

张若生博士对关停企业所出现的挑战及处置做了全面的叙述，在此基础上对广钢集团转型发展的战略考虑和方案选取从理论上进行了分析，并阐述了广钢集团转型战略的决策过程。尤为难得的是，张若生博士全面深入地阐述了广钢集团全方位实施转型战略的具体做法，这些都是研究企业战略制定和实施非常有价值而且难得的案例和素材。

从战略管理学科的角度看，企业转型是企业多元化发展的一部分，它是企业增长矩阵的一个方面。虽然西方国家对企业的多元化已有较长时间的研究，而且已有了一些成果，但是，由于中国体制的不同，尤其是文化和政治环境因素的不同，西方研究成果对于中国企业管理的适用性及适用程度一直是业界和学术界争论的问题。

本书对中国企业管理人员，尤其是那些正在参与和准备参与企业转型的管理人员具有很好的参考和实用价值。在企业的关停方面，本书叙述了关停过程中出现的一些关键问题以及解决方案；在转型方面，本书详细地对战略制定和实施行动的描述，无疑为其他中国企业的转型战略管理提供了很好的借鉴。

对于工商管理硕士（MBA）学员来说，本书提供了研究中国企业转型发展的一个极好的案例，特别是在公司和企业两个层次上转

型发展战略的制定以及实施过程。

国内外企业管理研究学者也会发现本书是研究中国企业本土化管理及其理论发展的很有价值的素材。西方的企业管理理论固然对中国企业具有一定的指导作用，但中国企业管理有其特殊性。本书也为研究制度理论（Institutional Theory）、制度逻辑（Institutional Logics）以及战略行动场（Strategic Action Fields）理论的应用又提供了一个有说服力的实例。

本书的系统性、实用性和纪实性将为推动企业转型战略的实施和研究起着积极的作用。

澳大利亚墨尔本皇家理工大学
商学院管理学科主任，博士生导师

黄学礼 博士

2015年5月于墨尔本

业界都知道，因为战略需要，广钢集团要关停原有的钢铁主业在广州市的属下企业（业务单元）实施转型发展。广钢集团在业界的很多朋友，包括在广州市的很多朋友都在关心，广钢集团为什么会这样？这样彻底关停钢铁主业之后，广钢集团还能存在吗？广钢集团现在做什么业务？广钢集团是如何进行转型发展的？这些也是近两年我回答得最多的几个问题。到了2014年底，广钢集团转型发展已经取得阶段性结果：广钢集团告别钢铁时代，平稳过渡存续，开启了广钢新时代。上述问题也已经有了基本的答案。为了让关心广钢集团的各界朋友全面了解广钢转型发展的过程和现状，作为亲历者，我有责任有义务通过文字将其定格，同时也算是对广钢集团历史和未来负责的具体体现。

广钢集团转型发展不是一个企业的产品升级换代，不是企业战略上的多元化发展，不是企业内部的变革和自我完善，也不是一个独立事件，而是一个时间跨度很长的复杂的大工程，遇到的问题之多、困难之大，在广州市国有企业改革历史上前所未有。广钢集团转型发展从一开始就牵动了广东省和广州市各级领导的心，各级领导敢于担当，在关键时候做出一个又一个的英明决

策，一次又一次地指明了前进的方向，使广钢集团转型发展之路越走越清晰。各级领导一轮又一轮地调查研究、召开会议和协调，甚至挑灯夜战，各司其职，各出妙招，使广钢集团转型发展一路披荆斩棘，且行且顺利。我有幸亲历其中，一路深受感动，而作为广钢人，我更是一路心存感激。广钢集团的历史应该感谢他们，铭记他们！

2014年中国钢铁工业的钢产量已经突破8.2亿吨，在这个规模浩大的业态中，广钢集团的钢产量规模所占比重很低。但企业本身的社会属性的复杂性却不容轻视，记得很多年前广州市的一位主要领导就这样断定：广钢集团稳定了，广州市就稳定了一半。广钢集团要关停钢铁主业的属下企业，直接放弃每年215亿元的主营收入，直接涉及170多亿元的债务，直接导致8000多名员工要分流安置。因此，广钢集团转型发展也揪住众多利益相关者的心，局面一点都不简单。十几家银行担心贷款是否能收回，上千户客户和供应商在为如何合作以及资金安全犯愁，近万名员工更是担心自己今后的工作和家庭生活而忧心忡忡。如果把广钢集团的转型发展形容为先退后进的企业运动的话，那么可以肯定地说，没有有序的退就丝毫不会有进的可能。在广钢集团转型发展的历程中，在与利益相关者各方协调寻找解决方案的过程中，尽管有各种小插曲，但应该指出，是利益相关者各方的理解、支持及配合最终造就了广钢集团有序的退，成就了广钢集团转型发展平稳顺利推进。特别是有近100名广钢集团中层干部和8000多名广钢集团员工因企业关停而默默地离开企业，他们以特殊的方式为广钢集团的转型发展做出了自己的贡献。我自己也是一名广钢员工，有机会还继续在企业工作，十分珍惜，更是感谢他们留给我的机会。我也是广钢集团转型发展的组织者之

一，一路走来，一直对各方的大力支持感激万分。广钢集团的历史应该感谢，铭记他们！

在至今57年的企业生命中，广钢集团曾经为广州市的经济社会发展做出过应有的贡献，也得到社会的鼓励和鞭策，广钢集团曾经是广州市工业的一面旗帜，也曾经是地方的一个重要企业。而在广钢这片热土上，出现过许许多多的面孔，不管是何等容貌，他们都有一个共同的名字——广钢人。长期以来，广钢人对广钢集团始终有一种难于割舍的情怀，时刻关注着广钢集团的一举一动、前途和命运。如果说过去的广钢集团已经成熟有过高峰，那么历经转型发展以后，今天的广钢集团却只是站在地平线上的新起点而已，犹如呱呱落地的婴儿。在很多广钢人看来，这无疑是一种落差，以至于在员工中有广钢衰落了的情绪，缺乏对企业的自豪感、甚至对未来缺乏信心。而企业对留下来的和新进入的员工缺乏凝聚力，影响打造新广钢的进程。因此，必须让员工全面了解广钢集团转型发展的演变过程，树立未来必胜的信心。

广钢集团的变革发展过程，堪称中国国有企业改革发展的一个缩影，而广钢集团转型发展的谋划、决策和实施过程也颇有代表性。特别是广钢集团峰回路转的过程，彰显一个十分深刻的道理，就是企业必须按市场化运作，必须尊重市场规律，必须善于在市场竞争中主动掌握自己的命运，否则就会被市场淘汰。中国共产党第十八次全国代表大会胜利召开以来，中国的经济社会更加市场化，市场的决定性作用进一步发挥。每个广钢人都应该明白这个道理，当我们今天在打造新广钢的明天的时候，要坚定地当“市场起决定性作用”新潮流的弄潮儿，勇攀高峰，勇往直前，牢牢掌握自己的命运。

本书不是全面总结广钢集团的过去，也无法记载历史上令人感动的每个故事和每个人的名字；更不是研究和评论决策的对错，只是实事求是地对事情的实证研究，力求从企业战略观角度，理出战略逻辑和战略描述；它不是回忆录，无法记载过程的每个细节，也无法展现各级领导和广钢集团领导班子成员每个人在推进广钢集团转型发展的风采。若有不妥之处，敬请理解。

谨以此书献给曾经为广钢集团转型发展辛勤操劳的各级领导和各界朋友！献给曾经在广钢集团这方热土奋斗过的广钢人！献给并肩战斗的我的同事们！广钢集团感谢你们！永远记住你们！

本书希望献给现在的广钢员工和将来新加盟广钢的新员工，了解广钢的昨天，珍惜广钢的今天，共同谱写广钢的明天！

CONTENTS

| 目录 >

001 序 言

009 第一章

55年的钢铁时代

- 010 第一节 源起白鹤洞
- 011 第二节 敢为人先，铸就钢铁能力
- 015 第三节 踏出白鹤洞的足迹
- 017 第四节 企业变革，造就广钢模式
- 021 第五节 钢铁时代的高峰
- 024 第六节 永远停留的钢铁记忆
- 025 第七节 战略演变和阶段划分

027 第二章

环保搬迁：钢铁时代的转型战略

- 028 第一节 中国城市钢厂的发展窘境及原因
- 032 第二节 城市钢厂搬迁实践及其影响因素
- 037 第三节 广钢环保搬迁与转型的动因
- 045 第四节 启动环保搬迁：机缘巧合进军南沙
- 051 第五节 影响环保搬迁过程的因素

059

第三章

战略突围：想与时间赛跑

- 060 第一节 环保搬迁战略梗阻
- 062 第二节 突围与突破口
- 067 第三节 再寻突破口
- 071 第四节 珠江钢铁困局
- 077 第五节 从产业突围到企业突围
- 081 第六节 突围回到原点
- 084 第七节 告别环保搬迁：十年图强的结果

087

第四章

再生式转型与管理

- 088 第一节 再生式转型是根本出路
- 092 第二节 转型战略制定与实施方案谋划
- 098 第三节 再生式转型与债务重组
- 101 第四节 再生式转型与资产重组
- 104 第五节 再生式转型与资金筹措
- 109 第六节 再生式转型与企业关停
- 123 第七节 再生式转型与人员分流安置

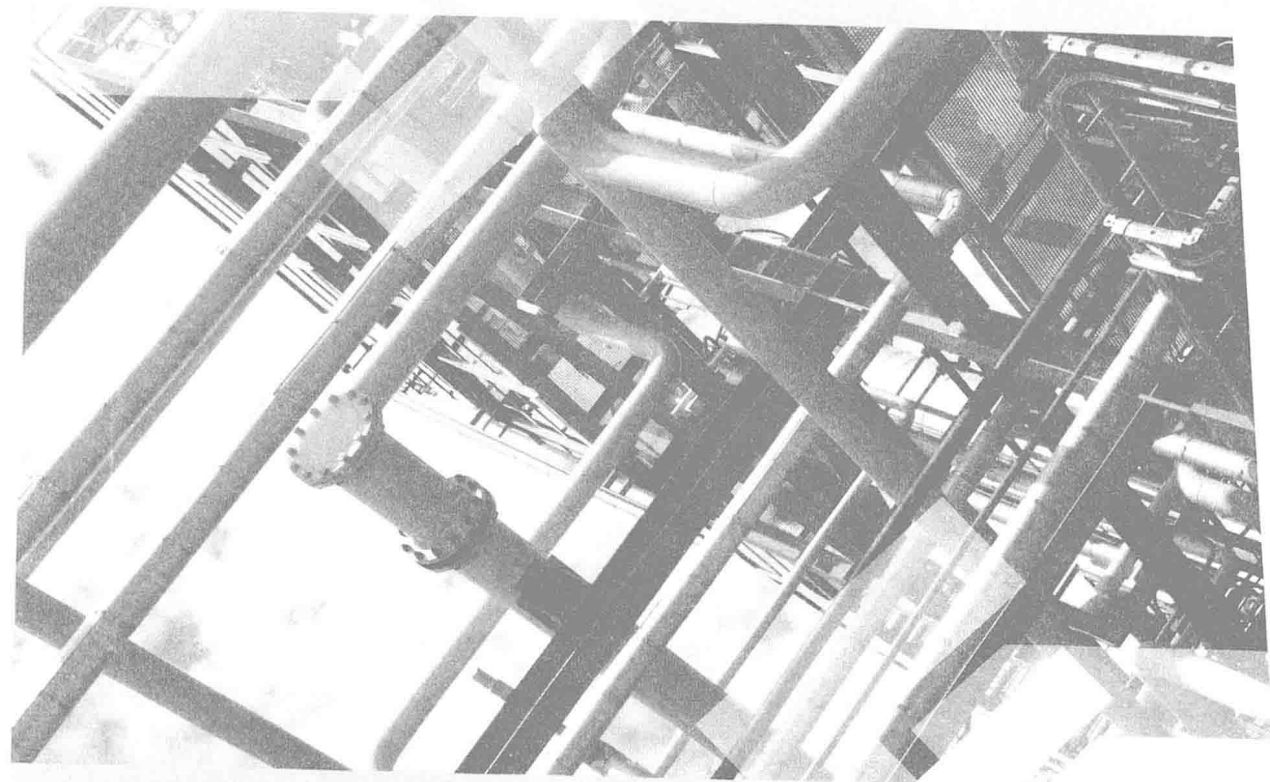
131

第五章

转行探索与发展

- 132 第一节 转行战略：不易的选择
- 143 第二节 产业平台的形成和平台战略
- 165 第三节 资产结构优化：既是前提又是结果
- 168 第四节 组织管理转型：决定成败的重构
- 179 第五节 平稳过渡存续，开启新时代

183	第六章	转型的挑战
184	第一节	来自战略重塑的挑战
187	第二节	来自战略实施的挑战
188	第三节	来自企业现状的挑战
189	第四节	迎接挑战，永远在路上
192	参考文献	
194	致 谢	



序 言

»»

后金融危机时期，世界经济艰难复苏，增长乏力，转型成为经济社会中的一个热词，频繁出现在媒体、公文或学术文章中；转型也似乎成为世界经济复苏或各个经济体实现在新一轮经济增长中领先世界的利器。

一般认为，转型的内涵可以从宏观、中观和微观三个层面去理解。在宏观层面，转型是指一个国家的经济转型或转轨，经济转型包括不同产业结构的优化，区域、城乡经济的平衡发展，集约化发展方式等方面的内容。世界各个国家在其经济发展过程中都会或多或少发生过经济转型，但后金融危机时期各个国家推动经济转型却出现“扎堆”现象。例如，新经济的先行者美国呼唤制造业回归，推行“再工业规划”；德国政府推行的“工业4.0”已成为世界各国顶礼膜拜的法宝；另外，日本政府也在推行“新产业发展战略”；而中国正处于增长速度进入换挡期、结构调整面临阵痛期、前期刺激政策消化期“三期叠加”的特别时期，经济进入新常态，发展模式正在变化，中国政府推出“中国制造2025”。在中观层面，转型是指某个产业的转型，产业转型是在充分发挥企业主动性的基础上，通过整合业内资源，吸引新增资源，吸纳其他产业转移的资源，提高行业的整体竞争力，从而实现产业自身的发展。面对中国经济新常态，各行各业无不面临转型的挑战，几乎都在探索适应新常态实行产业转型之路。例如，资本密集型、劳动力密集型的中国钢铁产业巨无霸也将转型发展作为钢铁行业未来的出路。工业与信息化部已经制定“钢铁工业转型发展行动计划（2015—2017）”，将在2015年内颁布实施。在微观层面，转型是指企业的转型。经济转型、产业转型、企业转型三者之间既相互促进又相互制约。经济转型是产业转型和企业转型结果的集中体现，产业转型对经济转型