

Xinjinshanganliyanjiu

新晋商

第一辑

案例研究

Xinjinshanganliyanjiu

主 编：李留澜

执行主编：高春平 张建武

中国经济出版社
山西经济出版社

新晋商

第一辑

案例研究

主 编：李留澜

执行主编：高春平 张建功

中国经济出版社
山西经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新晋商案例研究·第一辑/李留澜主编. —太原: 山西
经济出版社, 2008. 8

ISBN 978-7-80767-054-4

I. 新… II. 李… III. 商业经营—案例—研究—山西省
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 133254 号

新晋商案例研究 第一辑

主 编: 李留澜

责任编辑: 张 蕾

装帧设计: 张 舒

出 版 者: 中国经济出版社·山西经济出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 0351-4922133 (发行中心)

0351-4922085 (综合办)

E-mail: sxjfx@163.com

jingjshb@sxskecb.com

网 址: www.sxjceb.com

经 销 者: 新华书店

承 印 者: 山西省史志印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21.5

字 数: 320 千字

印 数: 1—2000 册

版 次: 2008 年 8 月第 1 版

印 次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80767-054-4

定 价: 58.00 元

传承和弘扬商业大道

中国封建社会数千年奉行“以农立国”、“重农抑商”的传统国策。在自给自足的小农社会里,农业是本,交换不发达,土地是民众的衣食之源,加之受到儒家“君子喻于义,小人喻于利”观念的影响,在“士农工商”的等级排序中商人居于末位,属“下九流”之列。在传统的价值观念中,商人历来是“奸诈狡猾”、“唯利是图”的代名词,“无商不奸”几乎成了社会民众对商人的共性看法。商人可以富而不可以贵,在汉代甚至不许商人穿绸坐车,至于处庙堂之高则绝无可能。这与欧洲的地中海沿岸国家恰成对照,古罗马早在奴隶制时代即奉行“以商立国”的政策,以致从那时起就有专门的商业神庙屹立于广场之上。文艺复兴和工业革命以后,西方冲破了旧的宗教神学束缚,树立新教伦理,商业发展更加迅猛。

中国商人在封建社会中地位低下,这实质上涉及到如何看待商业的价值和商人谋利的问题。古代最早的商业活动方式可以追溯到以物易物、互通有无,人们将剩余的生产生活用品拿出来进行交流。这些剩余产品本身具有潜在的使用价值,但如不交换就实现不了价值,对双方都是闲置没用的东西,可是一次交换,双方都有用了,成倍地使两个潜在价值同时得到了实现。所以,商业的作用是非常大的。随着社会分工发展,有商人从生产过程分离出来,专门从事交换活动,其劳动虽然不创造使用价值,但可以使价值得到实现,其作用是不应该否定的。商业活动可以满足不同分工和不同地域人们的不同需要,发挥引导生产、配置资源的功能,进而满足人类的生产生活需要,推进人类社会的发展进步。

我国汉代史学家司马迁在《史记·货殖列传》中早就讲:“天下

熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”当今之世，要发展市场经济，应当重新进行义利之辨，树立恰当的义利观。人要生存必然要考虑自身的利益，生而自利，可以说是人的天性。自利倾向是整个社会发展进步的原动力，本无所谓善，也无所谓恶。只有当为了自身而攻击和损害他人的利益时才是恶。相反，当人们从自利出发，与他人谋求合作，已是善的开始，而进一步提升到着眼于造福社会时就是善行大德，就是古代哲人的所谓与天等价的大“道”。在传统商业价值中追求商业大“道”，前提是不贪图一己之私利，不做为自身利益攻击谋害他人的不道德之事，而是以义制利，不断地提升商业道德，完善自我，拓展能力，自觉地为多数人谋利。计然是春秋时的商业鼻祖，晋国公室后裔，他的学生范蠡是第一个放弃官位，经商致富，富而好行其德的典范。他帮助越王勾践卧薪尝胆十年灭掉吴国后，功成身退，泛舟五湖，三致千金，散财济贫。可见，义和利是可以统一的，利可以害义，也可以成其大义。而义中取利，助人为乐一直是中华民族的一种美德，是自信心的表现，是自我能力和社会责任感的体现。明清晋商正是这样，他们重商立业、诚信义利、货真价实、精于管理、有胆有识、勇于开拓，在长途贩运贸易中取利，给消费者提供了生产生活必需品，付出了艰辛劳动，获得了应有的差价利润回报，在此基础上追求利润的最大化，这是与不法奸商乘人之危、囤积居奇、牟取暴利完全不同的。晋商以诚信节俭为本，在解决自身的生存并赚钱后，把从商作为一种事业追求，不断地赈灾、助困、济贫、修桥、补路、盖庙、建校，以商业来造福社会，兼济苍生。这与儒家提倡的士大夫“达则兼济天下”有殊途同归的效应，这就是商业大“道”的境界。

山西是中华文明的发祥地之一，素有浓厚的商业传统，自舜时即有“日中而市”，汉唐均有巨商大贾，到明代晋商崛起，位居我国历史上十大商帮之首，在明清两代有着“海内最富”的辉煌，号称“货通天下”、“汇通天下”、“足迹遍天下”，曾纵横欧亚数万里，称雄商界 500 年，是在世界上堪与犹太商人、威尼斯商人相媲美的强大商业集团。在数百年的经商实践中，晋商形成了独特的诚信理念、价值取向、商业精神和经营之道。

国内外对晋商的研究一直十分重视。早在清末民初和 20 世纪

二三十年代,晋商现象就引起海内外有识之士的关注,出现晋商研究的第一次高潮。首先是当年亲身经历和目睹票号兴衰的掌柜经理们痛心疾首的回忆思考,最具代表性的是李宏龄撰写并自费出版的《山西票商成败记》和《同舟忠告》。其次是一批高水平著作及在当时的《大公报》、《东方杂志》、《银行杂志》、《中央银行月报》等刊登的研究性文章,最具代表性的有:陈其田:《山西票庄考略》、马寅初:《吾国银行业历史上之色彩》、范椿年:《山西票号之组织及沿革》等。第三是西方及日本学者的研究。如英国传教士艾约瑟的《中国银行与物价》、日本岸根吉《清国商业总览》等。

新中国成立后到五六十年代,对明清晋商与票号的研究尚未引起国内学界的足够重视,傅衣凌先生所著《明清时代商人及商业资本》可谓当时对明清商人历史研究的发轫者。但是日本学者出于对晋商成功经营之道的借鉴,对明清晋商的研究比较关注。国内在“文化大革命”前,《山西文史资料》发表过一批有关晋商的史料和文章,特别是《山西票号史料》初稿的整理,尽管由于“文化大革命”发生而中断,但对后来的研究奠定了坚实基础。改革开放以来,晋商和票号研究再掀高潮,而且不断升温,到20世纪80年代末90年代初越来越受到社会各界的重视,学术会议交流空前活跃,研究成果接连涌现。《山西票号史料》、《山西票号研究集》(第一、二、三集)、《山西外贸志》、《山西金融志》、《明清山西商人研究》、《山西票号史》、《明清晋商资料选编》、《晋商兴衰史》、《中国十大商帮》、《晋商与中国近代金融》、《晋商信用制度变迁研究》、《晋商研究新论》等著作陆续出版发行,《清代著名皇商范氏的兴衰》、《清代晋商的发展、性质及其历史地位》等论文发表,引起巨大反响。特别是1991年山西省社科院张正明研究员和山西财院孔祥毅教授合写的18000字的《山西商人及其历史启示》一文,受到中共山西省委的高度重视,在全省干部群众中和学术界产生极大的反响,对改变当时“山西经济落后是因为山西人一向闭关自守”的认识起到了很大作用,标志着晋商研究进入一个新阶段,此后,每年都有研究晋商的著作出版、论文发表。

进入新世纪,晋商研究又有新的发展,一是晋商研究的人数不断增加;二是新的史料不断挖掘;三是新理论、新方法不断应用于

晋商研究上来。目前,全省形成以山西省社科院晋商文化研究中心为主,山西财大票号金融研究所和山西大学晋商学研究所三方构成的研究团队,并吸引和带动了其他院校和部门的同志投入晋商研究行列。

在学术研究的推动下,晋商研究走出书斋,从学界走向社会,晋商文化节、社火节、摄影展、旅游观光等一系列活动产生了巨大的经济社会效益。2004年春节七集《晋商》史论专题片在央视二套的隆重推出,使晋商研究叫响全国。舆论界普遍认为,这是改革开放以来,山西在全国做得最成功的一次宣传,改变了国内许多人对山西和山西人的看法。此外,由张海瀛、张正明、黄鉴晖、高春平合著、香港中华书局出版的《金融集团——山西商帮》受到海内外金融专家和学者的重视。2005年8月“晋商国际学术研讨会”在晋祠召开,会议论文集《中国晋商研究》更是近年晋商研究成果的一次汇总和展示。与此同时,晋商题材也受到文艺界的关注,如舞剧《一把酸枣》、话剧《立秋》、京剧《走西口》,电视连续剧《昌晋源票号》、《白银谷》相继播出,尤其是2007年45集电视剧《乔家大院》的播出,在国内外形成了晋商热。

“晋商案例研究”是山西省社科院的重点研究课题。该课题借鉴国内外MBA案例的体例编写,其成果《晋商案例研究》,三大卷、九篇、近百万字,2007年由中华书局出版发行,引起较大反响和社会各界的好评。新华网、人民网、新浪网多家网站予以报道,《中国商报》、《北京日报》分别以《解剖晋商的实用性教案》和《百余个案揭开晋商面纱》为题,称《晋商案例研究》既是研究晋商的珍贵史书,又是商战实务的指导性手册,受到学界和商界的极大关注,并被一些高校作为教材使用。

《晋商案例研究》出版发行后,山西省社科院又组织一批高水平的科研人员开始对新晋商案例进行研究。“新晋商案例研究”沿用《晋商案例研究》的体例,重点对当代晋商的创业史和发展史进行研究。旨在弘扬老晋商精神,宣传新晋商业绩,落实中共山西省委关于“把塑造新晋商形象,作为提升山西形象重点来抓”的要求。

我国的改革开放从沿海开始,从轻工业消费品开始。山西以廉价能源支撑全国,前20年的发展明显滞后,近些年来,随着市场经

济的推进,加之国际市场能源的突然紧缺,煤炭价格彻底放开,山西经济开始快速增长,在此期间,山西的企业和企业家克服较通常情况下更多的艰难和困苦,以坚韧不拔的意志,勉力创业。其中虽然也有一少部分人难以承受“突然间致富带来的压力”,表现出重利轻义和畸形的消费行为,但是大部分国有和民营企业继承了老晋商精神,继续弘扬晋商“诚信经营、以义制利、重商立业、开拓创新”的传统,为社会造福,为兴晋富民出力献智,被称为“新晋商”,应该大力宣传,为他们定位正名。诸如:全力打造世界最大不锈钢企业航母的太钢;不断创新,为我国装备制造业贡献巨大的太重;为国家能源安全贡献巨大的同煤集团;世界 500 强,造福桑梓的富士康的郭台铭;传承千年酒文化,用心血酿造和管理汾酒的郭双威;引领 IT 科技产业的李彦宏;创办海航的陈峰;实现煤企向循环经济新型能化集团转型的任润厚;农民钢铁大王李海仓父子;焦炭大王李安民;上党焦炭王韩长安;从吕梁农村走出,到大上海创业的孔庆然;一身正气斗果霸,为晋南百万果农创建广州果品市场的吕留运;还有满足老百姓日常生活用品的老陈醋、六味斋、双合成等老字号传人,也可谓风云际会,群星灿烂。当然,由于数千年传统积淀下来的鄙薄商业的观念转变较慢,发展环境还不够宽松,所以应承认客观现实,本着包容、实践、发展、提升的理念,不断完善道德水准,丰富精神内涵,打造商业大“道”,仍是新晋商的历史责任。

研究新晋商至少有这样几方面的意义:一是为从事商业活动者开辟具有终极关怀意义的精神家园,彻底改变人们千百年来传统的、与农耕文明相伴随的“官本位”的价值取向,激励社会精英和有志之士投身商业活动,使之同其他行业一样受到推崇,在全社会营造“尊商、荣商、爱商、扶商、富商”的浓厚氛围,为社会创造更多的财富。二是引导和提纯商业道德,凡收入书中者绝不仅以财富的多寡为标准,必须是以德为先、“德‘财’兼备”的诚信商人代表,而杰出人物的榜样作用将使从商者的思想境界得到升华,灵魂深处得到净化,引导市场行为和秩序,最终推动全社会道德水准的提升和精神文明建设的开展。三是晋商为我国历史上最大的商帮,人物众多,群星灿烂,有资格、有资源、有管理经验供人学习借鉴,而新

晋商正在传承和弘扬老晋商的精神,以诚信经营、善于管理、敢闯市场、勇于改革创新的新姿态,抖落身上的尘土,如“浴火重生”的凤凰,振翅高飞。作为山西省的社会科学工作者有责任为新晋商研究添砖加瓦,以推动人们转变观念、解放思想、深化改革、扩大开放、开拓进取。

回顾老晋商,观照新晋商。老晋商经商的地域之广、人数之多、资本之雄厚、产业之规模,很难让人望其项背。而如今放眼海内,随着市场经济的大潮,新一代的浙、粤、苏、沪、鲁、徽、湖、蜀、滇等地的商业大军,犹如风起云涌。我们希望新一代晋商能够传承和弘扬商业大“道”,担当使命,勇于探求山西经济科学发展与和谐发展规律,为兴晋富民大业贡献力量,富而报国,造福社会,不断创新、超越、发展,立于时代的潮头,再领风骚。

《新晋商案例研究》课题编写过程中,受到了我省众多企业家的关注,得到了中共山西省委宣传部的大力支持和潞安矿业集团的鼎力资助,特此一并致谢!

山西省社会科学院院长、党组书记

李留澜

2008年8月28日

目 录

战略篇

太钢着力打造全球最大的不锈钢企业航母

郭卫东 高春平/3

郭台铭以人为本的扩张战略打造世界顶尖企业富士康

高春平 王 云/15

同煤集团科学发展新战略

宫宏祥/36

晋煤集团的企业延伸战略

宫宏祥 郭建兰/52

创新篇

为创建世界太重不断创新

郭卫东/67

IT产业明珠百度领先高科技

王 云/81

中国潞安集团的战略管家任润厚

高春平 郭海斌/99

创业篇

青年企业家陈峰成功创办海航集团

何 静/117

从文水闯到上海的优秀企业家

高春平/135

陈忠孝和他的“常平模式”

宋丽莉 张 舒/156

市场营销篇

汾酒集团调整结构开创销售新格局

高春平 宋丽莉 张 舒/175

吕留运传奇人生中的商海生涯

张雅茜 崔晋生/191

吕梁英杰袁玉珠与中阳钢铁集团有限公司

高春平/213

决策篇

山西第一家中美合作企业——安太堡露天煤矿

何 静/229

吴茂森带领作为存续的山西铝厂重新崛起

崔晋生 卫文英/245

民营企业可持续发展的典型——安泰集团

王 云/265

焦炭大王投资开发绵山的超前决策

赵俊明/276

品牌策略篇

山西亚宝药业的丁桂儿脐贴品牌

王勇红/293

打造全球镁业品牌基地

王勇红/305

黄河京都酒店管理(投资)集团的专业化经营

赵俊明/309

不断向新产业进军的皇城相府集团

赵俊明/322

镜鉴篇

海棠为何过早凋谢

高春平 朱伊文/339

繁峙6·22矿难

魏 鸣/346

新 晋 商 案 例 研 究

战 略 篇

太钢着力打造全球最大的 不锈钢企业航母

郭卫东 高春平

摘 要:企业战略决定其兴衰成败,正确的战略能够使企业脱胎换骨,焕发新春。2000年以来,太钢通过实施专业化战略,主攻不锈钢产业,实现了跨越式发展,成为全球产能最大、工艺技术装备最先进的不锈钢企业,现已形成年产1000万吨钢,其中300万吨不锈钢的能力。2007年营业收入突破1000亿元,利税近百亿元。太钢荣获“全国质量奖”,“太钢牌”不锈钢材获“中国名牌产品”称号,2006年被国务院国资委确定为全国九大国企宣传典型之一。太钢的成功得益于有一个好的发展战略,得益于对发展战略矢志不渝的追求。

关键词:太钢 战略 不锈钢 国企改革

近年来,太钢紧紧围绕建设全球最具竞争力不锈钢企业的战略目标,坚持创新观念、创新思路、创新方法,通过改革迅速崛起,从一个名不见经传的普通钢铁企业一跃成为全国特大型钢铁联合企业和全球产能最大、工艺技术装备最先进的不锈钢企业。2007年,太钢钢产量达到929.3万吨,其中不锈钢202.55万吨,实现营业收入1003.26亿元,利税96.09亿元,利润63.69亿元。目前,其主导产品不锈钢产量占全国不锈钢总产量近1/3,已成为全球规模最大、品种规格最全、竞争力最强、服务最好的不锈钢生产企业。太钢在世纪之交的10年间究竟是如何实现了快速发展,其“秘诀”是什么?

决策背景

20世纪末,刚刚经历了亚洲金融危机考验的中国钢铁工业又面临着加入世界贸易组织后经济全球化的严峻挑战。当时的太钢大钢不大,特钢不特,产品多而散,竞争力不强,被无情地挤出了“十大钢”行列。而当时作为拳头产品不锈钢的产量每年也只有一二十万吨,不锈钢的质量、技术等方面也都落后于国际先进水平。而此时,中国不锈钢市场也在悄然发生着变化。国内不锈钢消费高速增长,一跃成为世界上最大的不锈钢消费国。国外大型不锈钢生产企业都把目光投向了我国这个大市场,一批外资不锈钢企业迅速崛起,太钢面临着激烈的国际竞争。

2000年,太钢销售收入113.92亿元,利税11.4亿元,不锈钢产量24.28万吨,其中不锈钢出口仅有252吨,企业总体效益并不理想,市场竞争压力日益加大。面对这种现状和形势,太钢何去何从?太钢人面临着艰难而又沉重的战略选择。这种选择具体来说,主要分为几方面的问题:一是太钢继续走发展普通钢的路子还是大力发展不锈钢?二是中国及世界不锈钢市场需求和发展潜力究竟有多大?三是太钢上马不锈钢项目是否符合国际、国内的市场要求?市场竞争能力如何?四是巨资上工程背上利息等债务是否会对当前的企业经营造成负面影响?

为此,太钢的领导层立足太钢,面向国内,放眼国际,全面分析了企业自身和市场需求的情况^①:一是企业自身的基本情况分析。太钢是我国最早开始生产不锈钢的企业,全国第一炉不锈钢、第一张硅钢片出自太钢,在不锈钢冷轧板材、卷材等方面具有生产和技术的自主知识产权,长期的不锈钢生产经验使太钢具有明显的生产不锈钢优势,即使是2000年,太钢不锈钢产量仍然占全国不锈钢产量的40%以上。二是国内和国际不锈钢的市场需求分析。2002年发达国家人均使用不锈钢已从过去的3公斤增长为15公斤,我国不

^①资料来源:刘天仪:《太钢战略决策成就全局》,《中国工业报》,2006年12月26日。

锈钢需求总量占世界的比重从1990年的3%提高到2002年的15%，进口不锈钢到2000年增加到100多万吨。我国2002年不锈钢的市场需求约300多万吨，但我国只能生产100多万吨，我国已成为全球最大、最有潜力的不锈钢市场。与此同时，德国、日本、韩国等国家已有10多家大型不锈钢生产企业，有的年产已达到100多万吨，最多年产量达到200多万吨，太钢和世界级的不锈钢生产企业差距明显，有很大的发展潜力和发展空间，并且我国政府近年来始终把不锈钢作为钢铁业的重点发展品种之一，多方面给予政策扶持，不锈钢产业拥有良好的市场需求和产业政策支持。三是技改投资等风险分析。企业领导认为可分两期工程进行，总计投入约300亿元。第一期工程达到年产百万吨，第二期工程达到年产300万吨，成为世界上最大的不锈钢生产企业。四是人力资源分析。太钢不仅拥有生产不锈钢的装备、工艺，而且拥有生产、技术、营销、管理等方面的专业人才和一支具有自主创新能力的研发队伍，还有一支用李双良艰苦创业精神武装起来的特别能战斗的职工队伍，这样一个团队必将能够克服各种困难，最终迎来胜利。

通过全面的分析，太钢确立了新的战略目标：“把太钢建成全球最具竞争力的不锈钢企业。”这个目标的基本内涵是：在普通钢与特殊钢之间，选择发展特殊钢；在特殊钢中，集中力量发展不锈钢，将不锈钢做大做强，跨入国际先进水平行列，进而建成规模大、品种特、质量优、成本低、研发强、效率高、服务好、环保良的全球最具竞争力的不锈钢企业。

决策行动

2000年，正值世纪之交，太钢人做出了新的战略选择，开始为实现战略目标努力奋进。从2000年到2003年，太钢共投入70多亿元，瞄准世界一流水平，与世界一流公司合作，引进世界上最先进的技术装备和工艺，对不锈钢系统和冷轧薄板项目进行了系统的改造，到2003年年底，不锈钢系统改造完成后，太钢形成了年产100万吨不锈钢的产能，不锈钢冷轧薄板改扩建项目完成后，年生产能力从13万吨提高到50万吨。太钢的工艺技术装备已经达到国际先

进水平,炼钢系统引进一系列专利技术和装备,形成了完善的转炉冶炼不锈钢生产线;连铸机采用方/板坯兼容工艺,属国内首创;采用K-OBM-S“三步法”冶炼不锈钢,实现了中国冶金史上又一次零的突破;不锈钢连铸采用一系列国际先进技术,内在质量、表面质量都达到国际先进水平。

与此同时,太钢抓党建、促发展,在党员队伍建设中,开展了旨在提高综合素质和全能水平的“双向培养”活动。一方面把生产一线的业务骨干、技术尖子、操作能手、质量标兵、管理行家等各类优秀人才培养吸收成党员;另一方面把党员培养成生产、技术、操作、质量、管理等各个岗位的优秀拔尖人才,从而把人才资源的开发利用与提高党员队伍素质、发挥党员的先锋模范作用有机结合起来,使党的先进性与企业的效益互促互动,党组织的凝聚力和战斗力得到明显增强,有力地促进了公司的改革、发展、稳定,各项事业呈现和谐、健康、持续发展的良好态势。

第一步的成功实践激发了太钢人更大的斗志和信心,2003年3月8日,太钢向国家发改委上报了年产300万吨不锈钢项目的建议书和研发报告;2004年9月,国家核准新建150万吨不锈钢工程,太钢随即马不停蹄地开工建设,到2006年9月29日,经过两年夜以继日的建设,太钢新不锈钢工程终于竣工投产。这标志着太钢形成了年产300万吨不锈钢的能力,成为全球产能最大、工艺技术装备最先进的不锈钢企业。太钢的成就被评为2006年中国冶金行业十大亮点之一。

通过实施一系列战略措施,太钢形成了独特的竞争优势和发展模式,整体经济效益跃居同行业前列。2007年与2001年相比,钢产量增长1.39倍,不锈钢增长5.29倍,营业收入增长7.26倍,利税增长6.06倍,利润增长18.13倍,万元产值能耗下降63.17%,吨钢耗新水下降73.84%,吨钢烟粉尘排放量下降83.91%,吨钢COD排放量下降96.97%,职工收入增长1.54倍。此外,企业自主创新能力大幅度提高,重点产品品种批量进入奥运、西气东输、神舟七号飞船、“和谐号”高速列车制造等国家重点工程,两类四种新型材料用于“嫦娥一号”探月工程等。