

首都经济贸易大学工商管理案例库

中国本土企业 经营管理案例

THE MANAGEMENT CASES OF
CHINESE ENTERPRISES

首都经济贸易大学工商管理学院 / 编著



经济科学出版社

首都经济贸易大学工商管理案例库

中国本土企业 经营管理案例

THE MANAGEMENT CASES OF
CHINESE ENTERPRISES

首都经济贸易大学工商管理学院 / 编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国本土企业经营管理案例 (第一辑) / 首都经济贸易大学工商管理学院编著. —北京: 经济管理出版社, 2008.6

ISBN 978-7-5096-0248-5

I. 中... II. 首... III. 企业管理—案例—分析—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 059928 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 勇 生

责任编辑: 勇 生

技术编辑: 杨国强

责任校对: 超凡

710mm×1000mm/16

19 印张

465 千字

2008 年 6 月第 1 版

2008 年 6 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0248-5/F·241

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

首都经济贸易大学工商管理案例库

顾 问：郑海航

编委会主任：戚聿东

副主任：林 力

委 员：黄津孚 邹昭晞 吴冬梅 刘英骥 安鸿章
张映红 张梦霞 宋克勤 吴少平 李 丁
汪秀英 李平生 于启武 赵慧军

第一辑主编：黄津孚

总序

大力推进案例教学 切实提高教育质量

戚聿东

管理是生产力中的软件,只有通过管理才能将劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素有机地结合起来,形成现实的生产力。所以,国际上对管理教育特别是工商管理教育非常重视,形成了比较成熟的教育体系,案例教学是其中最重要的体现之一。在发达国家高等教育中,案例教学已经有了百余年的历史。工商管理学如同医学、法学等学科一样,无论是教学、研究还是服务社会,都离不开案例这种有效的形式。案例是人们理论联系实际、认识客观世界、提炼客观规律的重要途径。通过案例教学,各层次学生不仅可以进一步消化所学书本理论知识,掌握基本的实践技能、方法和手段,而且还可以发现问题、提出问题、解决问题,进而达到培养创新意识和创新能力的目标。

20世纪80年代初期,邓小平同志在访问美国时主动与美国总统卡特达成协议,签署了培训中国企业管理人才、引进美国哈佛大学案例教学法的中美合作议定书,确定的项目名称为“中国工业科技管理大连培训中心”。这个中心的目标是由美国教授讲授美国现代化管理知识,通过案例分析,使受训者能够较完整地学到美国工业企业现代化管理的基本理论和方法。从此,我国高校开始探索案例研究和教学工作。经过近20年的发展,我国案例教学已经有了一定程度的普及,人们越来越认识到案例教学的重要性和价值。然而,我国开展工商管理教育的时间毕竟较短,案例教学仍处于起步阶段,案例教学的数量和质量与国外仍有较大的距离。北京大学光华管理学院2000年成立管理案例研究中心,承担“北大案例库”的建设工作。清华大学从2001年起步,由清华大学和国家教育部共同出资1000万元,建设“中国工商管理案例库”。目前,我国设立工商管理专业(本科)的高校已经有300多所,有企业管理专业硕士

学位授予权的高校近 300 所,有工商管理硕士 (MBA) 培养资格的高校有 126 所,绝大部分高校的工商管理案例教学都较为薄弱。因此,大力强化案例教学是摆在我国高校工商管理教育面前的迫切任务。

首都经济贸易大学作为北京市属重点大学,担负着为首都培养高级经济管理人才的使命。首都经济贸易大学早在 1964 年就设立了企业管理专业。经过 44 年的发展和几代人的努力,首都经济贸易大学工商管理学院现已拥有博士、硕士、MBA、学士等完整的办学体系和学位授予权,设企业管理系、市场营销系、物流管理系、电子商务系、旅游管理系 5 个系,专职教师 65 人,60% 具有博士学位。另外聘请了张瑞敏、段永基、陈峰、杜昌焘、陈惠湘等 30 余位著名企业家担任本院兼职教授,形成了一支既有较高教研水平又有较多实践经验的实力雄厚的师资队伍,大部分教师在政府、学会、企业兼任着重要职务。我院还是中国工业经济学会、中国企业管理研究会等众多全国学术团体的副会长和常务理事单位,首都企业改革与发展研究会、北京行为科学学会等北京市级学会挂靠我院。

2005 年 3 月,本人担任首都经济贸易大学工商管理学院院长,针对我院的历史传统和特色优势,提出了“格物致知,明体达用”的院训和“以三好教师育四好人才”的学院使命。所谓“三好”,是指教学好、科研好和实践好。“四好”是指德、智、体、美四好。工商管理学科作为历史性和实践性特别强的学科,对师资的要求不能不考虑实践背景,而目前世界范围内工商管理教育的一大弊病就是相当多的专业教师缺乏实践背景,教学内容脱离实践,科学研究“闭门造车”,在这种背景下,强调“三好”教师导向意义重大。我院一向重视理论联系实际,重视案例教学。从 20 世纪 80 年代开始,我院就接受中共中央组织部和国家经委委托,与清华大学、复旦大学、上海财经大学一道,共同承担国有大中型企业厂长(经理)现代化管理培训试点任务。当时,我院教师的授课水平尤其是擅长理论与实践结合方面为广大学员留下了深刻印象。90 年代以来,我们为社会各界包括政府部门进行了大量管理培训,获得了广泛的认同。目前所有的专任教师都具有一定的企业实践背景,有些从事过企业管理工作,有些在企业中兼任独立董事、高级顾问,绝大部分教师都为企业从事过项目咨询、研究工作,这就为开展案例研究和教学提供了良好的基础。

我院对各个培养层次的工商管理案例教学都比较重视,专门成立了首都经济贸易大学工商管理案例研究与开发中心,致力于工商管理案例开发、研究、推广等工作。近些年来,我们先后与中国企业联合会、北京市企业联合会等多家单位合作,联合开发并获得国家级和北京市级企业管理现代化成果的有关案例。同时,我们也鼓励广大教师自己把项目咨询成果改造成教学案例。通过多

管齐下，促进了案例教学工作的深入和普及。经过多年的积累，我院组织开发的原创型的案例数量已经有了一定基础，准备分卷结辑出版，以与全国同行共享。同时，我们也诚挚地欢迎全国同行专家、学者、广大学生和读者提出批评和指导意见。

工商管理学科专业是实践性最强的学科专业之一，大力加强案例教学符合工商管理学院的使命追求和院训精神，学院的生命力也在于通过加强案例教学和实践教学切实提高教学水平。只有这样，我们才能真正办出人民满意的高等教育，也才能打造出工商管理学院的教学特色和教育优势。

(总序作者戚聿东为首都经济贸易大学工商管理
学院院长兼 MBA 教育中心主任)

前言

自 100 年前美国哈佛商学院在商业教学中引入案例教学法以来,案例教学的优越性越来越得到社会的认可。我国工商管理教育 20 世纪 80 年代初从美国引进案例教学法,目前已经成为各大学商学院和管理学院普遍采用的教学方式。

案例是案例教学的基础。案例教学的特点决定了开发本土企业管理案例的重要性。本案例集收编的 12 个案例全部是首都经济贸易大学工商管理学院教师带领研究生开发的本土化企业管理案例。

教学案例按照教学功能分为描述/评审型案例与分析/问题型案例,本案例集收编的案例大部分属于描述/评审与分析/问题结合型的综合性案例,内容包括行业及企业背景、决策及实施、结果及存在的问题,过程相对完整,便于学习者应用。

案例具有时代性。本案例集收编的都是 21 世纪初中国企业经营管理的热点问题,其主题主要包括两个:

(1) 如何贯彻科学发展观的发展战略。如钢铁企业提升企业发展品质的战略决策案例;代表中国传统行业的黄酒企业、中药企业实施“蓝海战略”、科技创新战略求发展的案例;零售业企业抓住机遇实现高速发展的战略案例;企业实施零库存提高效益的案例。

(2) 转型时期中国企业如何提升核心竞争力。如大型国有企业通过资本运作加强核心业务的案例;中小企业在激烈竞争中谋取生存发展的“利基战略”案例;大型国有老企业通过建立学习型组织增强活力的案例;消费品行业企业品牌建设案例;大型装备制造业为进入世界一流企业而实施精确管理、开展全员培训的案例;乡镇企业如何为持续成长制定发展规划的案例。

本案例集面向对象主要是工商管理研究生和高年级本科生。此外,也可供相关教学研究人员参考。本案例集编写的目标有三个:

1. 帮助学习者丰富相关行业知识

工商管理离不开具体的行业,不同的行业对企业管理有不同的要求。缺乏

基本的行业知识, 管理人员就很难与其他人合作解决具体的管理问题, 甚至因为缺乏共同语言而被边缘化。目前中国大学生毕业后面临激烈的就业竞争, 大学有责任通过各种途径, 包括案例教学尽可能丰富工商管理学生的行业知识, 提升其职业竞争力。本案例集 12 个案例涉及钢铁、酿酒、机械、化工、制药、商业六个行业, 可以从一定程度上满足、丰富学生行业知识的要求。

2. 帮助学员了解企业, 特别是本土企业的实际运作方式, 加深对理论知识的理解

学习管理知识的基本途径, 一是从书本、从课堂上学, 主要是学习在总结前人经验的基础上提炼出来的理论; 二是从实践中学, 通过案例分析、管理实习、模拟演练等了解组织决策和运行的实际过程, 积累分析和解决管理问题的能力。前者获得知识的效率高, 一本书、一门课可以概括某个方面管理的基本规律和基本法则, 但是比较抽象、比较典型, 有时不好理解、不好记忆、不便运用, 因此, 需要借助第二条途径。通过案例教学, 让学生置身于真实、复杂的环境之中, 特别是中国本土环境之中, 了解企业的实际决策和运作方式, 运用所学理论加以评判分析、诊断谋划, 管理知识就会变得非常有用、非常亲切、难以忘怀。例如, 通过学习金枫酿酒的案例、广州白云化工的案例, 就可以对特定行业中“蓝海战略”、“利基战略”的运用有生动而深刻的了解; 通过学习东方电机实施全员培训的案例, 可以了解该公司面对 6000 多名不同职业、不同层次、不同隶属关系的员工, 他们是如何计划、如何组织培训, 如何考核效果, 如何激励员工的? 对于诸如教材问题、师资问题、工学矛盾问题、因人施教问题, 企业有何“高招”? 通过案例学习, 管理就具体化、系统化、形象化了, 当遇到类似问题时就不至于束手无策了。

3. 提高学员分析问题和解决问题的能力

提高学员分析问题和解决问题的能力, 是案例教学最主要的目标和功能。理论是灰色的, 实践是常青的。理论总是落后于实践。我们若想培养优秀的管理人才, 就不能仅仅依靠成熟的教科书, 必须通过各种教学方式, 包括案例教学培养他们分析问题、解决问题的能力和创新能力。本案例集提供的案例, 尽管过程相对完整, 结果已经显示, 但是大部分案例蕴涵着没有解决的问题, 需要学员去思考、讨论。例如, 京东集团面临的分配问题、员工流失率过高的问题; 莱钢集团公司面临人才“瓶颈”和即将到来的并购压力; 等等。

本案例集所采用的体例, 参照了中国自然科学基金会管理学部、中山大学、香港浸会大学联合举办的案例教学研讨会征文规定的格式, 其内容包括两大部分: 第一部分是案例的正文, 包括背景、决策和实施、效果和问题; 第二部分是案例使用说明, 包括案例编写目的、案例性质、启发讨论题、分析路

线、理论依据、参考文献等,可供教师和学生参考。

本案例集的许多基础素材选自第11~12届全国企业管理现代化创新成果,由首都经济贸易大学工商管理学院案例研究中心组织人员于2005~2007年开发完成。案例的开发得到中国企业联合会常务副会长蒋黔贵、副理事长胡新欣、管理现代化创新成果办公室主任柏东海、成果处副处长刘刚等人的大力支持;得到了莱钢集团公司副总经理魏佑山、管理部部长王爱军、副部长王星元、王冠飞,上海金枫酿酒公司总经理汪建华、办公室主任金益民,白云山和黄制药公司总经理李楚源、办公室主任陈必根,上海联华超市股份有限公司董事长王宗南、总经理办公室副主任孙明,广州白云化工公司董事长李和昌、副总经理曾强,武钢集团公司总经理刘本仁、副总经理兼总会计师彭辰、武钢股份公司总经理刘文仲、武钢集团计财部部长易矛、计财部委派中心处长吴杰,京东集团董事长于虎山,烟台冰轮股份公司及DKC有色金属制品有限公司的有关领导的大力支持,在此表示诚挚的感谢。

本案例收编的案例由于具有完整的决策和实施过程,企业决策的时代背景大致在2000年,其结果大致在2005年。请案例使用者注意当时时代背景的特点和当前的变化。

由于经验不足,案例难免有不完善之处,敬请读者批评指正。

本案例集仅仅是第一辑,首都经济贸易大学工商管理学院后期将陆续开发与出版新的管理案例集,敬请各界关注和支持。

黄津孚

2008年3月于北京

目 录

案例 1 莱钢以提升、发展品质为核心的可持续发展战略 ... 1

莱芜钢铁集团有限公司（简称莱钢）地处鲁中山区，虽然附近有煤铁资源可以利用，但离海港大河和大城市较远。1970 年建厂，经过缓慢发展，1994 年钢产达到 100 万吨，1999 年达到 200 万吨，不仅规模不大，在全国 50 多家冶金企业中，大部分技术经济指标都在 40 多名以后。2000 年以后，莱钢实施了以提升发展品质为核心的可持续发展战略，2005 年跨越千万吨大关，不但进入中国十大钢厂行列，其主要技术经济指标也进入行业前列。

雄关漫道，面对一系列机遇和挑战，莱钢下一步怎么发展？

- 一、战略思考的背景 / 2
- 二、战略规划 / 6
- 三、效果及未来的挑战 / 15
- 四、附录 / 20
- 五、案例使用说明 / 24

案例 2 联华超市快速进入强势竞争圈 27

本案例全面描述了联华超市股份有限公司的创业及其发展历程，向读者展示了目前中国最大的零售连锁公司的战略管理及其实施过程的诸多方面。我国经济高速平稳发展为零售业发展带来了良好的发展机遇；与此同时，零售业的全面对外开放和日趋激烈的市场竞争也给联华超市的未来发展带来了严峻的挑战，如何继续保持联华超市在业界的领导地位？如何提升企业绩效，实现持续发展？

- 一、中国最大的本土零售连锁公司 / 27
- 二、1996 年战略转折——确立快速持续发展的战略 / 31
- 三、三大战略支点 / 33
- 四、强化内部管理 / 36
- 五、经营变革与创新 / 38

六、挑战与发展前景 / 41

七、附录 / 42

八、案例使用说明 / 46

案例 3 黄酒行业的“蓝海战略” 49

2005 年 2 月韩国的 W. 钱金和美国的勒妮·莫博涅出版了《蓝海战略》，然而早在 2000 年上海金枫酿酒公司就采用了这种“另辟蹊径”的战略，即从关注和超越竞争对手转移到关注消费者价值，通过重组价值元素开启潜在需求，而且取得了巨大的成功。本案例向读者介绍这家黄酒生产企业选择、设计和实施“蓝海战略”的过程和效果。

一、企业战略形势 / 49

二、汪总决定“重塑黄酒价值” 战略 / 52

三、战略实施的结果 / 60

四、面向未来、迎接挑战 / 61

五、附录 / 64

六、案例使用说明 / 67

案例 4 武汉钢铁集团公司主业整体上市 69

由于历史原因，我国绝大多数公司采用主体重组、分拆上市的模式。这种上市重组模式带来了工艺或业务及产业链条的人为割裂、关联交易频繁发生、上市公司透明性差、利润操纵等问题。同时相对于集团公司来说，由于上市资产规模有限，使得股权融资平台过小，不足以满足集团发展对资金的需求。因此，如何利用已上市公司这一壳资源实现集团（或主业）整体上市，成为许多企业面临的现实问题。本案例描述了武汉钢铁集团在解决主业整体上市过程中面对的一系列问题及最后解决方案。

一、企业及其主业整体上市的背景 / 69

二、武钢集团钢铁主业整体上市的决策 / 73

三、武钢钢铁主业整体上市方案的各方评价 / 76

四、武钢钢铁主业整体上市顺利实施 / 80

五、附录 / 81

六、案例使用说明 / 84

案例 5 白云化工的利基战略 87

1995 年白云化工是一个岌岌可危的小厂，在新任厂长李和昌的领导下，采取利基战略，专攻建筑密封胶，加强科技创新，并配合营销创新、体制创新和人才战略，不

到 10 年, 该企业已经发展成为建筑密封胶行业力压群雄的小巨人。

- 一、白云化工采用利基战略的背景 / 88
- 二、白云化工实施利基战略 / 93
- 三、战略实施的成效 / 103
- 四、白云化工的未来 / 106
- 五、附录 / 107
- 六、案例使用说明 / 113

案例 6 科技创新将中药企业推上了快速发展路 117

中国有中药企业千余家, 大都沿袭传统工艺, 默默无闻、发展缓慢, 甚至自生自灭。广州白云山中药厂通过实施人才战略, 坚持科技创新, 走中药现代化之路, 加大科技投入, 大力开发有市场前景的新产品, 开发应用先进生产和检测新工艺, 建设原料基地, 贯彻国家质量标准, 配合营销方面的创新, 推动企业走上了快速发展之路, 吸引了世界 500 强企业之一——香港和黄集团的合作注意力。

- 一、“白云山中药”科技创新的背景 / 117
- 二、科技创新战略的选择与实施 / 122
- 三、科技创新战略实施的效果及尚待解决的问题 / 135
- 四、附录 / 139
- 五、案例使用说明 / 142

案例 7 莱芜钢铁集团公司学习型组织的创建 145

对学习组织的概念和理论的学习, 目的是让企业学会如何学习和利用知识, 以提升企业的竞争力。但学习型组织的建设在企业管理实践上却遇到了障碍, 不少企业感觉学习型组织像是海市蜃楼, 远远看去光彩诱人, 可就是无法走进。莱钢集团从 1999 年开始接受学习型组织理论, 至今已成为比较成功的创建学习型组织的中国企业。本案例描述了莱钢钢铁创建学习型组织的背景、历程和具体措施, 也揭示了创建工作所遭遇的困难和面临的问题。

- 一、莱钢推进学习型组织建设中的问题 / 145
- 二、莱芜钢铁集团有限公司的发展历程 / 147
- 三、莱钢学习型组织的创建 / 150
- 四、团队学习的典型和事例 / 162
- 五、案例使用说明 / 167

案例 8 上海金枫的品牌管理创新 173

本案例以上海金枫酿酒有限公司（以下简称为金枫）的品牌管理创新为主题，介绍金枫近年来如何通过组建品牌建设领导小组、依托市场调研、坚持创新导向，进行有效的品牌管理建设，使企业在短短几年的时间内获得了较高的品牌认知度、市场份额和赢利能力，在国有企业如何实现可持续发展的问题上，探索出一套值得借鉴的思路和方法。

- 一、背景介绍 / 173
- 二、金枫的品牌管理创新 / 177
- 三、绩效分析 / 187
- 四、附录 / 188
- 五、案例使用说明 / 190

案例 9 从精确管理到工序流程管理 195

精确管理是烟台冰轮公司独具特色的管理模式。案例首先介绍了精确管理理论体系产生的历史背景，分析了该理论体系产生的思想来源：学习型组织理论、精益生产理论、六西格玛管理理论、流程管理理论、平衡计分卡方法等先进的管理理论方法，引出了由六大功能模块构建起来的精确管理体系并逐一展开。由于流程管理对制造型企业具有特别重大的意义，案例进一步介绍了冰轮公司工序流程管理的特征，以及公司如何从转子磨工序的试点出发，在公司各部门大力推进工序流程管理的详细过程。

- 一、精确管理思想体系产生的背景 / 196
- 二、精确管理的实施体系 / 198
- 三、独具特色的工序流程管理 / 208
- 四、实施精确管理与工序流程管理的效果 / 213
- 五、附录 / 215
- 六、案例使用说明 / 222

案例 10 全员培训助推东方电机跻身世界一流 225

东方电机集团公司是从事大型发电设备，承担国家重大装备制造任务的国有企业，面对难得的发展机遇和跨国公司的竞争压力，决定通过全员培训，提升员工和管理人员素质，支持“建成世界发电设备行业一流企业”战略目标的实现。该公司职教中心在各方面支持下，创新培训模式，在课程设计、教材师资、解决工学矛盾、考核激励等方面创造了许多经验，取得了很大的成功。

- 一、全员培训战略决策的背景 / 225

- 二、全员培训体系的提出及实施 / 232
- 三、全员培训实施的效果及有待解决的问题 / 238
- 四、附录 / 241
- 五、案例使用说明 / 245

案例 11 零库存是怎样实现的 247

在经济全球化的背景与趋势下,企业之间的竞争日益加剧。为了提高生产效率,降低成本,从而在竞争中立于不败之地,许多企业对生产经营的业务流程进行再造或调整。其中“零库存”是部分企业采取的管理手段之一。“低库存—零库存”作为一种库存管理理念,得到了一些企业的认同;同时信息技术和物流产业的发展,打破了时空对经济活动的限制,也会使低库存—零库存成为可能。DKC公司为了强化管理、节约成本、提升企业的竞争力,提出并探索了“降低库存—趋于零库存—零库存”的管理思路与模式,其实践取得了较为显著的成效,促进了该公司的改革与发展。

- 一、DKC 有色金属制品有限公司 / 247
- 二、实施零库存管理的背景和挑战 / 248
- 三、零库存管理的实施 / 251
- 四、零库存管理成效显著 / 258
- 五、DKC 公司实施零库存管理的再思考 / 260
- 六、案例使用说明 / 262

案例 12 一家乡镇企业的发展史和规划 265

本案例叙述了河北省一家乡镇企业如何白手起家,艰苦创业,从小到大,从仅仅为改变家乡面貌到积极发展循环经济、努力承担解决当地就业等社会责任,从产权不够清晰的农村集体所有制过渡到规范的股份制,从维持生存到考虑长远发展,其成长发展过程以及面临的问题颇具代表性。

- 一、京东集团发展沿革 / 265
- 二、京东集团现状 / 272
- 三、行业背景 / 275
- 四、雄关漫道:企业面临的挑战 / 278
- 五、附录 / 280
- 六、案例使用说明 / 283

案例 1

莱钢以提升、发展品质为核心的 可持续发展战略^①

黄津孚 解进强

摘要：莱芜钢铁集团有限公司（简称莱钢）地处鲁中山区，虽然附近有煤铁资源可以利用，但离海港大河和大城市较远。1970年建厂，经过缓慢发展，1994年钢产达到100万吨，1999年达到200万吨，不仅规模不大，在全国50多家冶金企业中，大部分技术经济指标都在40多名以后。2000年以后，莱钢实施了以提升发展品质为核心的可持续发展战略，2005年跨越千万吨大关，不但进入中国十大钢厂行列，其主要技术经济指标也进入行业前列。

雄关漫道，面对一系列机遇和挑战，莱钢下一步怎么发展？

关键词：发展品质 经营战略 钢铁企业

^① 本案例是在对莱芜钢铁集团有限公司进行大量实地调查的基础上，参考莱芜钢铁公司内部资料、公司主页（<http://www.laigang.com/>）以及相关网站资料编写而成。

一、战略思考的背景

(一) 国内外钢铁市场与行业背景

1. 中国经济持续、高速的成长为钢铁企业提供了难得的发展机遇

中国经济从 1991 年开始到 2000 年连续 10 年以高于 7% 的比率增长, 1996~2000 年, 我国连续 5 年钢产量超过 1 亿吨, 成为世界上发展速度最快、钢产量最多的国家。党的十六大明确指出, 要把发展作为党“执政兴国”的第一要务, 并强调 21 世纪头 20 年是我们必须紧紧抓住而且可以大有作为的重要战略机遇期, 发出了全面建设小康社会的号召。为实现建设小康社会的目标, 我国 GDP 将保持每年 8% 以上的高速增长。我国经济已经进入重化工业时期, 对钢铁产品提出了旺盛的需求。

20 世纪 90 年代我国钢铁产量尽管增长较快, 但是产品结构不平衡, 低档次钢材产品严重过剩, 高档次钢材需要大量进口, 如 1998 年国产钢材实物市场占有率 89.3%, 价值市场占有率 84.2%, 说明高附加值钢材市场占有率还较低, 当年我国进口钢材 1242 万吨, 价值 520 亿元。企业产品升级市场空间较大。

2. 钢铁工业粗放式的增长方式亟待转变

总体上看, 我国钢铁工业是建立在高消耗、低产出基础上的粗放式发展模式。

(1) 工艺装备比较落后, 我国钢铁工业主要技术设备水平较低, 整体达到国际先进的大型企业只有宝钢和天津钢管公司, 宝钢年产钢铁 1000 余万吨, 不到全国钢产的 10%。据有关部门统计, 2000 年前后中国钢铁企业的装备水平, 处于国际水平的只有高炉、转炉、连铸机和线材轧机, 并且只占中国钢铁企业总体装备水平的 15%~20%, 其余装备达到国际水平的不到 10% (见表 1)。

(2) 产业集中度不高, 在全国 300 多家钢铁企业中, 前 10 位产量的总和仅占国内钢产量的 40% 左右; 技术落后、产业分散加上管理粗放, 我国钢铁行业劳动生产率低于世界平均水平, 远远低于发达国家。美国韦伯公司调查的 1998 年部分国家人工费用及吨钢工耗如表 2 所示。根据美国 WSD 公司对 2000 年世界主要产钢国冷轧带钢成本分析, 巴西和独联体国家吨材成本低于我国, 韩国与我国大体相当。欧、美、日板材到岸成本比国内高 150~500 美元/吨, 但是实