

中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧



中国中钢集团公司考察

Study of Sinosteel Corporation

—黄群慧 黄天文 钟宏武等/编著—



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



中国国情调研丛书·企业卷

China's national conditions survey Series · Vol enterprises

主 编 陈佳贵

副主编 黄群慧

中国中钢集团公司考察

Study of Sinosteel Corporation

黄群慧 黄天文 钟宏武 等 / 编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国中钢集团公司考察/黄群慧, 黄天文, 钟宏武等编著. —北京: 经济管理出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5096-0879-1

I. ①中… II. ①黄… ②黄… ③钟… III. ①钢铁工业—国有企业—企业集团—工业企业管理—研究—中国 IV. ①F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 242816 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：北京银祥印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：陈 力

责任编辑：陈 力

技术编辑：蒋 方

责任校对：超 凡

720mm×1000mm/16

22.25 印张 353 千字

2010 年 1 月第 1 版

2010 年 1 月第 1 次印刷

定价：49.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-0879-1

·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

课题组成员

课题负责人：黄群慧 黄天文 钟宏武

课题组成员：黄群慧 黄天文 李可杰 钟宏武
徐 鹏 魏秀丽 梁 峰 何丽梅
张 蕙 张唐楦

《中国国情调研丛书·企业卷·乡镇卷·村庄卷》

序 言

为了贯彻党中央的指示，充分发挥中国社会科学院思想库和智囊团的作用，进一步推进理论创新，提高哲学社会科学研究水平，2006年中国社会科学院开始实施“国情调研”项目。

改革开放以来，尤其是经历了近30年的改革开放进程，我国已经进入了一个新的历史时期，我国的国情发生了很大变化。从经济国情角度看，伴随着市场化改革的深入和工业化进程的推进，我国经济实现了连续近30年的高速增长。我国已经具有庞大的经济总量，整体经济实力显著增强，到2006年，我国国内生产总值达到了209407亿元，约合2.67万亿美元，列世界第四位；我国的经济结构也得到了优化，产业结构不断升级，第一产业产值的比重从1978年的27.9%下降到2006年的11.8%，第三产业产值的比重从1978年的24.2%上升到39.5%；2006年，我国实际利用外资为630.21亿美元，列世界第四位，进出口总额达1.76万亿美元，列世界第三位；我国人民生活水平不断改善，城市化水平不断提升。2006年，我国城镇居民家庭人均可支配收入从1978年的343.4元上升到11759元，恩格尔系数从57.5%下降到35.8%，农村居民家庭人均纯收入从133.6元上升到3587元，恩格尔系数从67.7%下降到43%，人口城市化率从1978年的17.92%上升到2006年的43.9%以上。经济的高速发展，必然引起国情的变化。我们的研究表明，我国的经济国情已经逐渐从一个农业经济大国转变为一个工业经济大国。但是，这只是从总体上对我国经济国情的分析判断，还缺少对我国经济国情变化分析的微观基础。这需要对我国基层单位进行详细的分析研究。实际上，深入基层进行调查研究，坚持理论与实际相结合，由此制定和执行正确的路线方针政策，是我们党领导



革命、建设和改革的基本经验和基本工作方法。进行国情调研，也必须深入基层，只有深入基层，才能真正了解我国国情。

为此，中国社会科学院经济学部组织了针对我国企业、乡镇和村庄三类基层单位的国情调研活动。据国家统计局的最近一次普查，到2005年底，我国有国营农场0.19万家，国有以及规模以上非国有工业企业27.18万家，建筑业企业5.88万家；乡政府1.66万个，镇政府1.89万个，村民委员会64.01万个。这些基层单位是我国社会经济的细胞，是我国经济运行和社会进步的基础。要真正了解我国国情，必须对这些基层单位的构成要素、体制结构、运行机制以及生存发展状况进行深入的调查研究。

在国情调研的具体组织方面，中国社会科学院经济学部组织的调研由我牵头，第一期安排了三个大的长期的调研项目，分别是“中国企业调研”、“中国乡镇调研”和“中国村庄调研”。“中国乡镇调研”由刘树成同志和吴太昌同志具体负责，“中国村庄调研”由张晓山同志和蔡昉同志具体负责，“中国企业调研”由我和黄群慧同志具体负责。第一期项目时间为三年（2006~2009年），每个项目至少选择30个调研对象。经过一年多的调查研究，这些调研活动已经取得了初步成果，分别形成了《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》。今后，这三个国情调研项目的调研成果还会陆续收录到这三卷书中。我们期望，通过《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书，能够在一定程度上反映和描述在21世纪初期工业化、市场化、国际化和信息化的背景下，我国企业、乡镇和村庄的发展变化。

国情调研是一个需要不断进行的过程，以后我们还会在第一期国情调研项目基础上将这三个国情调研项目滚动开展下去，全面持续地反映我国基层单位的发展变化，为国家的科学决策服务，为提高科研水平服务，为社会科学理论创新服务。《中国国情调研丛书·企业卷》、《中国国情调研丛书·乡镇卷》和《中国国情调研丛书·村庄卷》这三卷书也会在此基础上不断丰富和完善。

中国社会科学院副院长、经济学部主任

陈佳贵

2007年9月

《中国国情调研丛书·企业卷》

序 言

企业是我国社会主义市场经济的主体，是最为广泛的经济组织。要对我国经济国情进行全面深刻的了解和把握，必须对企业的情况和问题进行科学的调查和分析。深入了解我国企业生存发展的根本状况，全面把握我国企业生产经营的基本情况，仔细观察我国企业的各种行为，分析研究我国企业面临的问题，对于科学制定国家经济发展战略和宏观调控经济政策，提高宏观调控经济政策的科学性、针对性和可操作性，具有重要的意义。另外，通过“解剖麻雀”的典型调查，长期跟踪调查企业的发展，详尽反映企业的生产经营状况、改革与发展情况、各类行为和问题等，也可以为学术研究积累很好的案例研究资料。

基于上述两方面的认识，中国社会科学院国情调查选择的企业调研对象，是以中国企业及在中国境内的企业为基本调查对象，具体包括各种类型的企业，既包括不同所有制企业，也包括各个行业的企业，还包括位于不同区域、具有不同规模的各种企业。所选择的企业具有一定的代表性，或者是在这类所有制企业中具有代表性，或者是在这类行业中具有代表性，或者是在这个区域中具有代表性，或者是在这类规模的企业中具有代表性。我们期望，通过长期的调查和积累，中国社会科学院国情调查之企业调查对象，逐步覆盖各类所有制、各类行业、不同区域和规模的代表性企业。

中国社会科学院国情调查之企业调查的基本形式是典型调查，针对某个代表性的典型企业长期跟踪调查。具体调查方法除了收集查阅各类报表、管理制度、文件、分析报告、经验总结、宣传介绍等文字资料外，主要是实地调查，实地调查主要包括进行问卷调查、会议座谈或者单独访谈、现场观察写实等方式。调查过程不干扰企业的正常生产经营秩序，调查报告不能对企业正常的生产经营活动产生不良影响，不能泄露企业的商



业秘密，“研究无禁区，宣传有纪律”，这是我们进行企业调研活动遵循的基本原则。

中国社会科学院国情调查之企业调查的研究成果主要包括两种形式：一是内部调研报告，主要是针对在调查企业过程中发现的某些具体但具有普遍意义的问题进行分析的报告；二是全面反映调研企业整体情况、生存发展状况的长篇调研报告。这构成了《中国国情调研丛书·企业卷》的核心内容。《中国国情调研丛书·企业卷》的基本设计是，大体上每一家被调研企业的长篇调研报告独立成为《中国国情调研丛书·企业卷》中的一册。每家企业长篇调研报告的内容，或者说《中国国情调研丛书·企业卷》每册书的内容，大致包括以下相互关联的几个方面：一是关于企业的发展历程和总体现状的调查，这是对一个企业基本情况的大体描述，使人们对企业有一个大致的了解，包括名称、历史沿革、所有者、行业或主营业务、领导体制、组织结构、资产、销售收入、效益、产品、人员等；二是有关企业生产经营的各个领域、各项活动的深入调查，包括购销、生产（或服务）、技术、财务与会计、管理等专项领域和企业活动；三是关于企业某个专门问题的调查，例如企业改革问题、安全生产问题、信息化建设问题、企业社会责任问题、技术创新问题、品牌建设问题，等等；四是通过对这些个案企业的调查分析，引申出这类企业生存发展中所反映出的一般性的问题、理论含义或者其他代表性意义。

中国正处于经济高速增长的工业化中期阶段，同时中国的经济发展又是以市场化、全球化和信息化为大背景的，我们期望通过《中国国情调研丛书·企业卷》，对中国若干具有代表性的企业进行一个全景式的描述，给处于市场化、工业化、信息化和全球化背景中的中国企业留下一幅幅具体、生动的“文字照片”。一方面，我们努力提高《中国国情调研丛书·企业卷》的写作质量，使这些“文字照片”清晰准确；另一方面，我们试图选择尽量多的企业进行调查研究，将始于2006年的中国社会科学院国情调研之企业调研活动持续下去，不断增加《中国国情调研丛书·企业卷》的数量，通过更多的“文字照片”来全面展示处于21世纪初期的中国企业的发展状况。

中国社会科学院经济学部工作室主任

黄群慧

2007年9月

目 录

总论 中钢集团的战略转型与跨越发展	1
第一节 企业战略转型的分析框架	2
第二节 战略企业家的重要作用	10
第三节 深刻的竞争环境分析	14
第四节 客观的资源评估	20
第五节 明确的战略定位	26
第六节 有效的战略实施	29

上篇 战略治理篇

第一章 历史变革下的战略选择	37
第一节 总体战略的演进历程	37
第二节 经营专业化	45
第三节 市场国际化	49
第四节 企业形态实体化	52
第五节 管理信息化	57
第二章 与时俱进的集团治理	67
第一节 集团治理的演进历程	67
第二节 集团公司及子公司的治理	72
第三节 组织结构的设计及调整	77
第四节 三位一体的管控模式	79



中篇 管控运营篇

第三章 人力资源管理	99
第一节 人力资源基本情况	99
第二节 人力资源管理的模式及组织架构	101
第三节 人力资源管理体系	104
第四节 人力资源管理的展望	113
第四章 财务管理体系	119
第一节 财务管理的演进历程	119
第二节 全面预算管理体系	124
第三节 财务集中管理体系	131
第四节 全面风险管理体系	137
第五章 技术创新管理体系	145
第一节 技术创新演进历程	145
第二节 技术创新主体	149
第三节 技术创新管理	153
第四节 技术创新成效	155
第六章 国际化运营	161
第一节 国际化运营管理的演进历程	161
第二节 全球运营管控体系	165
第三节 国际并购管理的典型案例	169
第四节 国际化运营趋势展望	173
第七章 信息化管理	175
第一节 信息化建设与管理演进历程	175
第二节 信息化建设与管理现状	181
第三节 信息化建设与管理经验	186

第四节 信息化建设与管理前景展望	189
第八章 企业文化	191
第一节 企业文化建设的主要工作	191
第二节 企业文化建设的核心要素	197
第三节 企业文化建设发展规划	205
第四节 推进企业文化建设的措施	207
第九章 企业社会责任	209
第一节 责任管理	209
第二节 经济责任	211
第三节 环境责任	213
第四节 社会责任	215
第五节 海外责任	217
第十章 并购重组	221
第一节 并购重组的背景和动因	221
第二节 并购重组的主要措施	222
第三节 并购完成的整合工作	225
第四节 并购重组的成效	229
第五节 并购重组的经验	231

下篇 业务布局篇

第十一章 资源开发：冶金矿产资源开发与加工	237
第一节 中钢澳大利亚	237
第二节 中钢南非铬业	242
第三节 中钢吉铁	248
第四节 中钢吉炭	253



第十二章	贸易物流：冶金原料、产品贸易与物流	265
第一节	中钢贸易	265
第二节	中钢炉料	269
第三节	中钢钢铁	275
第四节	中钢货运	280
第十三章	工程科技：相关工程技术服务与设备制造	287
第一节	中钢设备	287
第二节	中钢邢台轧辊	294
第三节	中钢耐火	300
第四节	中钢武汉安环院	304
第十四章	综合服务	323
第一节	中钢招标	323
第二节	中钢期货	326
第三节	中钢金信	335
主要参考文献		339
后 记		341

总论 中钢集团的战略转型与跨越发展

有一家企业，尽管不生产一吨钢，却是钢铁企业离不开的合作伙伴。几年来，它始终忠诚地坚守着自己的主业，不断创造出发展奇迹。2003 年销售收入只有 130 亿元，2004~2008 年销售收入连续突破 200 亿元、300 亿元、600 亿元、1200 亿元、1600 亿元，五年再造了 12 家企业！这家企业就是中国中钢集团公司。

中国中钢集团公司（简称中钢集团，英文缩写 SINOSTEEL），是由国务院国有资产监督管理委员会履行出资人职责的中央企业，于 1993 年 2 月经国务院经济贸易办公室批准成立，1993 年 7 月在国家工商行政管理总局登记注册；2004 年 9 月，中钢集团正式更名为“中国中钢集团公司”。

2004 年以来，中钢集团抓住经济增长和钢铁工业发展的机遇，经过对战略环境的客观分析和对资源和能力的正确评估，逐步明确了“为钢铁工业和钢铁生产企业提供综合配套、系统集成服务，集资源开发、贸易物流、工程科技、设备制造、专业服务为一体的大型跨国企业集团”的战略定位，从而开始了由传统商贸型企业向现代生产性服务企业的战略转型。这一战略转型既兼顾了中钢集团源于冶金部，具有行业服务能力的基础条件，又抓住钢铁行业大发展和钢铁行业细化分工的有利时机，还稳定了中钢集团与所有钢铁生产企业的合作依存关系，成为中钢集团成功跨越之路的战略起点。

实践证明，中钢集团由传统商贸型企业向现代生产性服务企业的战略转型是成功的。在中国企业 500 强中的排名，2003 年还位于第 150 位，2005 年到 2009 年分别上升至第 131 位、第 88 位、第 60 位、第 33 位、第 24 位；在中国服务业企业 500 强中的排名，2005 年排名第 59 位，2006 年到 2009 年分别上升到第 34 位、第 28 位、第 15 位、第 14 位。中钢集团特色的战略转型被称为“中钢模式”，中钢集团通过战略转型成功实现了



跨越，为国内同类企业和国有企业的发展树立了典范。

第一节 企业战略转型的分析框架

战略转型是国际商贸企业发展的大势所趋。在我国，随着市场经济体制的确立以及外贸经营权的开放，传统政策性商贸企业的可持续发展面临着极大挑战。从 20 世纪 90 年代开始特别是进入 21 世纪以来，这些企业纷纷走上战略转型和企业再造之路。

面对商贸企业转型的浪潮，中钢集团对自身发展面临的机遇与挑战、优势与劣势进行了深刻分析，逐步认识到，要跟上时代发展步伐，不能单纯成为商贸企业转型的追随者，必须后来居上、别开生面，走出一条创新发展的道路。中国钢铁工业的发展有广阔前景，但要实现提高效率、降低成本、优化结构，进而实现生产升级、提高国际竞争力的艰巨任务，迫切需要高技术含量、高附加值的生产性服务，因而中钢集团积极探索实践生产性服务业的发展道路，形成独特的核心竞争能力，为钢铁工业实现社会化分工、优化产业结构、实现又好又快发展，发挥了不可或缺的作用。

中钢集团实施战略转型，在发展理念上立足于促进钢铁工业的社会分工和专业化协作，不进入钢铁生产流程，致力于成为专业化的钢铁生产服务商，面向钢铁工业和钢铁生产企业“提供综合配套、系统集成服务”。“不生产一吨钢，而钢铁企业生产却离不开中钢”，通过增强服务能力，提高服务效率，发展服务产业链和产业群，不断提升自身在钢铁生产服务行业中的地位，发挥日益重要的影响。

一、企业战略理论回顾

自从 1965 年安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》并成为现代企业战略理论研究的起点以来，迄今已出现了一个十大战略流派观点纷呈的所谓“战略管理理论丛林”。在企业战略理论的发展过程中，十种战略学派都曾在一定时期内发挥过一定作用。但随着企业战略理论和企业经营实践的发展，企业战略理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面，特别是 20 世纪 80 年代以来，西方经济学界和管理学界一直将企业竞争战略



理论置于学术研究的前沿地位，从而有力地推动了企业竞争战略理论的发展。企业竞争战略理论涌现出了三大主要战略学派。

（一）行业结构学派

行业结构学派的创立者和代表人物是迈克尔·波特教授。波特的杰出贡献在于，实现了产业组织理论和企业竞争战略理论的创新性兼容，并把战略制定过程和战略实施过程有机地统一起来。波特认为，构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个行业，行业结构极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略。行业结构分析是确立竞争战略的基石，理解行业结构永远是战略制定的起点。波特创造性建立了五种竞争力量分析模型，他认为一个行业的竞争状态和盈利能力取决于五种基本竞争力量之间的相互作用，即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争，而其中每种竞争力量又受到诸多经济技术因素的影响。在这种指导思想下，波特提出了赢得竞争优势的三种最一般的基本战略：总成本领先战略、差异化战略、集中一点战略。

（二）核心能力学派

1990年，普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》一文。其后，越来越多的研究人员开始投入企业核心能力理论的研究。所谓核心能力，就是所有能力中最核心、最根本的部分，它可以通过向外辐射，作用于其他各种能力，影响着其他能力的发挥和效果。一般说来，核心能力具有如下特征：①核心能力可以使企业进入各种相关市场参与竞争。②核心能力能够使企业具有一定程度的竞争优势。③核心能力应当不会轻易地被竞争对手所模仿。核心能力学派认为，现代市场竞争与其说是基于产品的竞争，不如说是基于核心能力的竞争。企业的经营能否成功，已经不再取决于企业的产品、市场的结构，而取决于其行为反应能力，即对市场趋势的预测和对变化中的顾客需求的快速反应，因此，企业战略的目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力。另外，企业要获得和保持持续的竞争优势，就必须在核心能力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争。在核心能力层面上，企业的目标应是在产品性能的特殊设计与开发方面建立起领导地位，以保证企业在产品制造和销售方面



的独特优势。

（三）战略资源学派

战略资源学派认为，企业战略的主要内容是如何培育企业独特的战略资源，以及最大限度地优化配置这种战略资源的能力。在企业竞争实践中，每个企业的资源和能力是各不相同的，同一行业中的企业也不一定拥有相同的资源和能力。这样，企业战略资源和运用这种战略资源的能力方面的差异，就成为企业竞争优势的源泉。因此，企业竞争战略的选择必须最大限度地有利于培植和发展企业的战略资源，而战略管理的主要工作就是培植和发展企业对自身拥有的战略资源的独特的运用能力，即核心能力，而核心能力的形成需要企业不断地积累战略制定所需的各种资源，需要企业不断学习、不断创新、不断超越。只有在核心能力达到一定水平后，企业才能通过一系列组合和整合形成自己独特的，不易被人模仿、替代和占有的战略资源，才能获得和保持持续的竞争优势。

除了以上三种竞争战略之外，还有以下三个理论作为战略管理的补充。

（四）SCP 范式与战略管理

以梅森（Mason）和贝恩（J. Bain）为主要代表形成的哈佛学派建立了完整的 SCP 理论范式。所谓 SCP 是 Structure（市场结构）、Conduct（市场行为）、Performance（市场绩效）的简称，哈佛学派认为结构、行为、绩效之间存在着因果关系，即市场结构决定企业行为，企业行为决定市场运行的经济绩效。因此战略管理研究可以 SCP 范式中市场结构分析为基础，通过市场结构分析建立正确的环境假设，然后通过供求关系、企业行为、市场结构和企业绩效之间逻辑关系分析判断来确立正确战略逻辑。

（五）路径依赖理论

路径依赖本是制度经济研究中的一个常用概念，意指经济发展与经济制度的演变通常受到人们以往选择的影响。事实上，企业的战略是一个持续调整的过程，企业经营过程中的战略调整决策及其组织实施也表现出一定的路径依赖的特征。战略调整是一种特殊的决策，是对企业过去决策的追踪。企业战略调整中的“路径依赖”特征是说企业在进行战略调整中，其战略决策会受到已有的战略决策的影响，而成为旧的决策的继续和延



伸。在进行战略调整时，既要考虑到路径依赖会带给企业的可能影响，同时也不能过于受限于以往的路径，要实现对路径依赖的超越。

（六）企业家理论

企业家是企业经营意志的源泉。一个企业能否成长，第一决定性因素就是这个企业能否拥有一个具备足够素质、知识和能力的企业家。西方管理学宗师德鲁克说：一个企业组织只能在企业家的思维空间之内成长。战略型的企业家理论应用于管理实践并获取超额利润的模型一般包括以下主要活动：①企业家活动——通过创新寻找市场。②战略设计——寻找使创新市场化并获取超额利润的战略。③业务流程——选择高效率业务流程。④资产或技能——培养或购买实施战略所需的资产或技能。⑤战略实施——利用公司的优势（培养或购买的资产和技能）实施战略。

二、企业战略转型的内涵及基本模式

企业战略转型是指企业根据其外部环境以及企业内部资源和能力状况，为克服企业在原有经营格局中所遇到的种种困难并获得新的竞争优势，对企业的发展目标、达成目标的途径和手段进行重新设计，并由此形成新的技术、产品和市场的过程。其主要表现为对企业的关键技术、产品结构、目标市场以及经营模式进行重新的调整与选择。

（一）企业战略转型的关键因素

从 20 世纪 60~80 年代，企业外部环境被一致认为是企业选择战略的基本决定因素，由此形成的产业组织模型解释了外部环境对企业战略行动的决定性影响，强调了企业战略的关键在于选择在有吸引力的产业中经营，认为企业的高额利润是由外部环境特征决定的。因此，企业战略选择的关键在于产业环境分析后恰当的产业定位。换言之，企业转型能否成功在于是否恰当选择和定位于合适的、具有高额利润潜力的产业，即外部环境因素起着决定性的作用。

以资源为基础的战略管理模型认为，每一个企业都是一个具有独特资源和能力的集合体，企业在不同时期效益的差异主要是由企业独特资源和能力决定的，而不是由产业结构特征决定的。所谓“资源”是指用于生产过程的各种投入，是能够给企业带来竞争优势的要素，可分为无形资源、