



作者简介

李效伟，男，汉族，1952年3月出生，中国社会科学院研究生院企业管理专业毕业，高级经济师，中南大学客座教授、MBA导师，湖南大学兼职教授。历任湖南省冶金工业厅（集团公司）办公室主任、总经理助理，涟源钢铁股份有限公司副董事长，湖南省冶金企业集团公司副总经理。1998年4月任湖南华菱钢铁集团有限责任公司总经理，1999年4月起任湖南华菱钢铁集团有限责任公司党组书记、董事长，湖南华菱管线股份有限公司董事长。2001年11月在湖南省第八次党代会上被推选为中共湖南省委委员。近年来出版的著作主要有《地区性工业经济研究》、《企业集团的实践与探索》、《长沙窑珍品新考》（该书获2000年中国图书奖）等。

GUOQI SHENG CUN YU FAZHAN DE FAZE

HUALING ZHU DONG WEI LUN

国企生存与发展的法则

华菱主动危机论

李敏 著

湖南人民出版社

责任编辑 彭劲松
封面设计 孙雪骊
版式设计 任志珍
责任校对 王巧艳 马丽蕊
责任印制 张志军

图书在版编目 (CIP) 数据

华菱主动危机论/李效伟著. —北京:中共中央党校出版社, 2002.12

ISBN 7-5035-2600-9

I. 华… II. 李… III. ①钢铁厂-企业文化-研究-湖南省 ②钢铁厂-工业企业管理-研究-湖南省 IV. F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 088607 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 河北三河南阳装订厂装订

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 7.375

字数: 205 千字 印数: 1—20000 册

定价: 19.00 元



朱镕基总理亲切接见华菱集团李效伟董事长

产业资本与金融资本结合之路

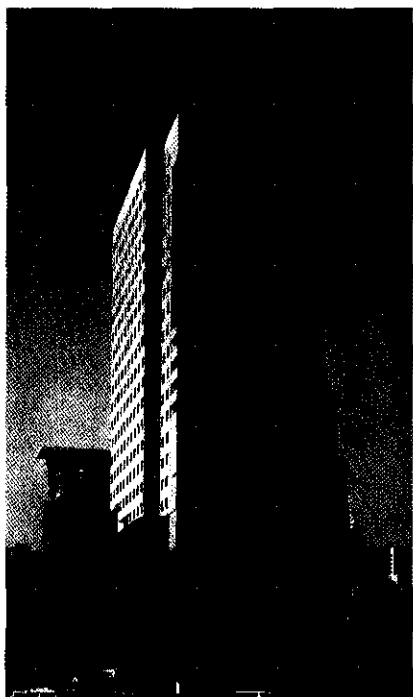
——华菱集团对资本运营的认识与实践

主讲：李效伟

主办：北京大学 管理学院
北 方 公司



李效伟董事长在北京大学演讲



湖南华菱钢铁集团有限责任公司简介

湖南华菱钢铁集团有限责任公司成立于1997年，是湖南省特大型国有独资企业，全国百强企业之一。下辖湘潭钢铁集团有限公司、涟源钢铁集团有限公司、湖南衡阳钢管（集团）有限公司、长沙铜铝材有限公司等四家全资子公司，拥有湖南华菱管线股份有限公司、南方建材股份有限公司等十余家控股子公司。湖南华菱钢铁集团有限责任公司实行二元分层经营的管理模式，集团总部是资本运营中心，子公司是生产经营中心，在国内开辟了以资产、资金为联结纽带之先河，人称集团运作“第三模式”。目前，已拥有年产500万吨钢的规模，年销售额达到120亿元，初步构筑起财团的发展框架。企业综合实力在湖南位居第一。

目 录

代 序	1
前 言	1
第一章 危机溯源	1
第一节 古窑物语	3
第二节 上下求索	6
一 华菱真可谓是“生”于忧患	6
二 华菱模式的特点：第三模式	7
三 主动危机论的形成：从精神、理论到实践	9
第三节 寻根探源	16
一 主动危机文化体系	16
二 主动危机文化体系的理论源泉	19
第四节 直挂云帆	23
一 技术经济指标全面转强	23
二 财团巨轮身形初现	28
第二章 危机精神	31
第一节 “孙子”哲学	35
第二节 湘勇精神	38

2 华菱主动危机论 ~~~~~

第三节	团队观念	41
第四节	创新思维	45
一	二重性	45
二	非经营性资产盈利论	46
三	我们也有两只手，不在长沙吃闲饭	46
四	死亡线，生命线	47
五	产业位势	47
第五节	海绵意识	49
第三章	寻找危机	55
第一节	大气候孕育的风暴	59
一	市场危机——四面埋伏中的钢铁业	59
二	价格危机——对任何企业都一视同仁地 “一刀切”	62
三	资金危机——资金链条的承受力有多大	64
第二节	小气候潜伏的暗流	66
一	公司治理结构的危机	66
二	不同工作层面上的危机	73
三	时间轴上的危机	83
第四章	制造危机	89
第一节	制造生存危机	94
第二节	制造人才危机	97
一	给员工制造了全方位的危机	98
二	唯贤是举，绝不论资排辈	98
三	更深层的意义	100
第三节	制造非钢产业的危机	103

一	为什么要制造非钢产业危机·····	104
二	如何控制和解决非钢产业危机·····	111
第五章	控制危机·····	117
第一节	纹秤之间·····	119
第二节	剑与盾·····	121
一	控制市场危机——在钢材供需平衡打破 之前·····	123
二	规避价格风险——在残酷的价格战开始 之前·····	134
三	规避资金风险——在资金链条断裂之前·····	157
四	培育“第三棵树”——在老树枯萎之前·····	168
第三节	尺与秤·····	170
一	我们必须投资·····	170
二	尺与秤，四大经营理念与三个定律的 由来·····	172
三	四把尺——四大经营理念·····	173
四	三杆秤——三大定律·····	178
五	两个例子——应用实践·····	181
第四节	重中之重·····	184
一	二元分层经营模式·····	184
二	危机下移·····	201
后 记 ·····		215

CONTENT

Preface

Added Preface

Chapter 1 The Source of Crisis Thinking

Earthenware Anecdotes

Tough Exploration

Surviving Hardship

The Features of Valin Model: The Third Model

The Formation of The Valin Active Crisis-Forestalling Culture: Spirit, Theory and Practice

Tapping The Bottom

The Active Crisis-Forestalling Culture

The Theoretic Basis of The Active Crisis-forestalling Culture

Our Booming Business

The Upturning of Engineering Economic Indicators

The Appearance of A Financial Giant

Chapter 2 The Sense of Crisis

2 华菱主动危机论 ~~~~~

The Philosophy of Humbleness
The Bravery of Xiang Soldiers
The Spirit of Team
The Thinking of Innovation
Duality
The Non-operational Asset Profitability Theory
We Won't Fed by Others with Hands Idling
Deadline, Lifeline
Leading Industry Position
Learning Like An Absorbing Sponge

Chapter 3 Looking for Crisis

Brewing Storms
Market Crisis: Besieged Iron & Steel Industries
Price Crisis: Uniform Criterion for All Competitors
Capital Crisis: The Pressure on The Capital Chain
The Undercurrents
The Crisis of Company Administration Structure
The Crisis of Different Layers
The Crisis of Chronicles

Chapter 4 Creating Crisis

Creating Living-crisis

Creating Human-resource-crisis
 Creating Crisis from All Directions
 Ability Talks
 The Deeper Meanings
Creating Non-steel Industrial Crisis
 Why Non-steel Industrial Crisis?
 How To Control Non-steel Industrial Crisis

Chapter 5 Controlling Crisis

On The Chessboard
Swords and Shields
 Controlling Market Crisis: Before the Over-
 throw of The Supply and Demand Balance
 Avoiding Price Crisis: Before The Brutal
 Price War
 Avoiding Capital Crisis: Before The
 Breakup of The Capital Chain
 Cultivating “The Third Tree”: Before The
 Old Tree Withers
Rulers and Scales
 We Must Invest
 Rulers and Scales: The Upstream of Four
 Operation
 Ideas and Three Laws
 Four Rulers: Four Operation Ideas
 Three Scales: Three Laws
 Two Cases: Enforcement and Practice

4 华菱主动危机论 ~~~~~

The Most Important of All

The Dichotomy-Layered Operational Model

The Lowering of Crisis Down The Hierar-
chy

Postscript

代 序

在体制创新中实现跨越式发展

湖南华菱钢铁集团有限责任公司是1997年由湖南三大钢铁企业——湘钢（湘潭）、涟钢（娄底）、衡钢（衡阳）联合组建的大型企业集团。4年多来，他们以建立现代企业制度为目标，不断推进体制创新，实现了跨越式发展。1997—2001年，集团钢的综合生产能力由250万吨增加到500万吨，销售收入由55.4亿元增加到101亿元，成为湖南省第一家销售收入过百亿元的企业；资产总额由119亿元增加到173亿元，实现利润由3600万元上升到5.2亿元，连续4年效益翻番。今年上半年实现利润突破3亿元，成为全国钢铁行业效益高速增长的少数企业之一。从华菱走过的道路看国有企业体制创新，我们可以从中得到一些有益的启示。

一、体制创新是国有企业改革发展的关键

企业是社会主义市场经济体制的微观主体，国有企业改革是经济体制改革的中心环节。国有企业要走向市场，必须建立在先进的制度平台上，通过内在的体制和机制创新，突破影响生产力发展的体制性障碍，形成搏击市场的强大竞争力。华菱钢铁集团的实践告诉我们，进行体制创新是国有企业完成改革脱贫目标，巩固改革发展成果，实现生产力跨越式发展的关键。

2 华菱主动危机论 ~~~~~

进行体制创新是产业振兴的必然要求。湖南钢铁工业走过了40多年的历史，曾经为地方经济建设做出了重要贡献。进入20世纪90年代，随着经济体制转轨和国家产业结构调整步伐的加快，湖南钢铁工业处于分散经营、重复建设、内部竞争、效益低下的状况，“散、小、差”的弊端日益显露，包括三个主要钢铁企业——湘钢、涟钢、衡钢在内的十多家钢铁企业，总产量才200万吨左右。湖南钢铁工业惟有体制创新，才能消除“大而全”、“小而全”的体制障碍，实现产品结构的合理调整和行业资源的优化配置。也就是说，要通过体制创新，扫清各种壁垒，实现省城范围内钢铁工业资产的整合重组，最终达到优化结构、改善品种、提高效益的目的。

进行体制创新是市场竞争的战略之举。改革开放使钢铁工业失去了几十年计划经济的保护，直面国际和国内市场。严酷的市场态势，强大的竞争压力，要求企业走改革创新之路。当时，湖南钢铁工业200万吨钢却分散在10多家企业，产业集中度低，市场竞争力弱。而国际钢铁强国的情况是：日本5家钢铁企业钢产量占日本钢总量的75%，美国6家钢铁企业占美国钢总量的50%，韩国浦项一家钢铁企业就占韩国钢总量的65%。在国内，上海宝钢集团年产钢达1900万吨，不仅具有规模优势，而且还占据绝对的技术优势。实力的对比，使我们清醒地认识到，加快企业联合重组，调整产业组织结构，锻造坚实的躯体，是湖南钢铁工业迎接WTO、参与国际和国内两个市场竞争的战略之举。

进行体制创新是企业生存的自主选择。湖南钢铁行业的体制创新，是各个企业图存图强的理性选择。当时“三钢”同争一块钢，一个潜亏，一个仅有微利，一个面临停产，企业信用下降，资金告贷无门，生产难以为继，总体上陷入生存、发展的危机之中。而企业旧的承包经营制度已走到尽头，修修补补的改革无法从根本上改变企业和整个行业的落后面貌。为了共同的生存和发

展，各企业强烈要求联合起来，寻找双赢互惠的体制改革之路。湖南省委、省政府因势利导，主动顺应企业的联合意愿，于1997年底将“三钢”从冶金集团分离出来，组建湖南华菱钢铁集团有限责任公司，取消集团的行政级别，授权集团对所属全资子公司国有资产行使出资者权利，承担国有资产保值增值责任。

二 从实际出发，走富有生机和活力的体制创新之路

企业体制创新就是对企业各种组织构架和运行关系进行科学调整与优化组合，从而为生产要素优化配置和高效使用开辟道路。企业体制创新的根本目标是建立产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度，创新的根本标准是按照“三个有利于”的要求，适应经济体制与经济增长方式转变的形势，全面解放和促进企业生产力的发展。华菱集团是一种“先有成员后有核心”的特殊组建模式，既不同于以大带小的企业集团，也不同于改政为企的管理公司或集团。几年来，华菱集团围绕“大集团发展模式、股份制运行机制、双层经营管理体制”的目标，进行了被企业界称为“第三模式”的探索。

——以资金、资产为纽带，构建稳固的大集团运作体系。为了增强集团的凝聚力和向心力，华菱集团运行一开始，即以融资为切入点，首先在集团内建立起强大的资金联接纽带。第一年，集团母公司以无形资产作信誉，从银行间接融资5亿元，解决了单个企业无法解决的资金短缺矛盾。之后，他们发挥集团母公司的融资功能，以担保为主要形式，及时解决子公司的资金困难。4年多来，集团先后为子公司争取银行贷款40多亿元，不仅满足了子公司的资金需求，而且树立起了华菱集团的信誉形象。在建立资金联接纽带的同时，他们狠抓资本运营。1999年4月，将3

4 华菱主动危机论 ~~~~~

家子公司中的炼钢、轧钢部分共 39 亿元优质资产集中起来，联合其他 4 家单位共同发起设立了湖南华菱管线股份有限公司，该公司于当年 8 月成功上市，融进资金 10.6 亿元；今年该公司增发新股获得成功，再次融资 11.16 亿元。股份公司的设立和上市，打破了华菱集团国有独资的局面。以后，集团通过吸纳高效资产，先后参股或控股了湘财证券、湖南远景信息、湖南红网等近 10 家高科技和高成长性企业，用不到 3 亿元的资本控制了近 20 亿元的高效资产。经过不断推进集团内外资产流动和重组，华菱集团已构筑起集团总部所辖 4 个全资子公司、3 个控股子公司、5 个参股公司，拥有 173 亿元总资产的集团体系，形成了上下相互依赖、左右相互支持的有机整体。

——实行股份制改造，形成科学的、与市场竞争对接的决策体系。华菱集团作为国有独资公司，通过控股、参股、兼并、置换等方式，建立了一批投资主体多元化、股权多元化、所有制多元化、利益多元化的各类子公司。这些新的成员，无论是由集团公司分立或投资新建的，还是由集团公司及其关联企业并购或控股、参股的，以及公开募集股份的，都与集团有着清晰的出资受资关系。华菱集团把国有独资的大集团发展模式同投资主体多元化的股份制运作机制结合起来，建立有效制衡、协调运转的法人治理结构，设立包括各子公司主要负责人在内的董事会和政府委派的监事会，制定董事会、经理层议事制度，规范董事会和经理层的权、责，明确在政府授权范围内，诸如中长期发展规划、重大技改项目、对外投资、重要人事任免等重大决策由董事会决定；董事会成员在决策上坚持慎重举手原则，实行终身负责制和责任追究制；集团各级党组织积极参与决策，起好保证监督作用。这样的运行机制，保证了国有资产所有权、经营管理权、监督权有明确的定位和分工，使集团决策进入民主化、科学化和市场化的轨道。华菱集团在运作过程中，坚持用资本和资金的力量