

1992 年是首都钢铁公司(以下简称首钢) 跨国经营取得辉煌成就、进入新的发展阶段的一年。这一年首钢实现创汇 3.5 亿美元,比上年增长 66.6%,占全部销售收入的 17.18%。其中成套设备、机电产品及工程创汇上亿美元,比上年翻了一番。同时,在海外加快了办实业的步伐,又在海外开办企业 11 家。目前,首钢已扩展为横跨 16 个行业、24 个省市自治区,拥有钢铁、矿业、电子、机械、建筑、航运、贸易、金融等 9 大分公司(包括银行),107 家大中型厂矿,41 家国内联营企业,27 家境内合资企业,18 家海外企业,20 多万职工,国内固定资产 300 多亿元人民币,海外资产 1.5 亿美元,成为年创利税在全国工业企业中名列前茅的特大型跨国集团

性企业。

展望未来,首钢跨国经营将迈出更大的步伐。1993 年,出口创汇要达到 5.1 亿美元,比 1992 年净增 1.6 亿美元,增长 45.7%。在扩大出口的同时,通过参股、收购、兼并等手段扩大海外经营。到 1995 年,按国际惯例和价格计算的销售额将达到 80 亿美元,其中海外企业销售额和创汇额将达到 20 亿美元以上。首钢将成为世界三大钢铁企业之一的世界一流水平的跨国公司。

本文重点介绍首钢是如何进行跨国经营的,并分析其跨国经营的特征和战略构想,取得今日成就的必然性和实现战略目标的可行性,以供参考。

一、首钢跨国经营的准备

首钢跨国经营的准备过程,就是首钢逐步创造海外投资能力的过程。其具体准备过程是:

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*首都钢铁公司跨国经营的特征与战略\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

王海澜

\*\*\*\*\*

过原价格的 20%。首钢先后从比利时引进赛兰钢厂成套二手炼钢设备和瓦尔费尔厂的高速四线

1. 首钢自 1979 年改革以来,逐步形成了自我积累、自我改造、自我发展的机制 随着企业留利的增多,投资能力逐年增强,首先对老设备进行了现代化改造。例如,首钢炼铁厂的 2 号高炉先后进行了两次彻底改造,技术水平一直保持世界领先地位。再如,烧结车间是 1959 年 9 月建成的,经过 20 多年磨损,千疮百孔,破烂不堪,环境污染严重,1982 年首钢投资 6600 万元对它进行了彻底改造。改造后,烧结矿质量大幅度提高,粉尘得到有效控制。

造),从美国休斯顿阿托姆钢铁公司引进二手轧板设备和 PH 公司的斗容 19.1 立方米的迄今国内最大的电铲、16 部 109 吨电动轮自卸汽车及其他辅助设备 26 台。这些设备经过修改改,均已达到 80 年代的先进水平,为首钢的高速发展做出了贡献。

1979~1988 年,首钢投入技术改造和建设的资金共 33.97 亿元,完成了 100 多项重点工程。其中投资在 100 万元以上的 45 个项目中,有 17 项是通过引进或部分引进实现的。

80 年代中期,正值西方钢铁业不景气,发达国家闲置了大量的钢铁生产设备。这些设备多数是不久前正使用的,技术水平也比较高,经过修配改可以达到 80 年代的水平,而价格不超

2. 首钢对国内企业的兼并加速了首钢的发展 1983 年,北京市冶金局所属 17 家黑色冶金企业划归首钢,扩大了首钢的规模,使首钢从原来以生产普碳钢为主变为拥有普碳钢、

特殊钢及板、管、丝、带、型等品种齐全的经营格局。1988年,首钢进行了第二次大规模的企业兼并。并入首钢的有秦皇岛拖拉机配件厂、锦州电子计算机厂、镇江船舶工业公司及其所属的两家全民所有制企业、中国北方工业(集团)总公司所属的军工企业、开封联合收割机厂等包括军工、电子、机械、造船达6个行业的20家企业,职工总数5.2万人,固定资产原值98000万元,遍及全国10个省市自治区。

**3. 随着技术装备的现代化改造,首钢造就了一支高水平的技术队伍,拥有一批国内外领先的技术成果** 改革以来,首钢共创造出科研成果690项,其中获市级以上科研成果奖

442项;获国家奖30项;达到国际水平的82项;拥有国家专利局批准的技术专利59项,是企业界获专利权最多的。有些技术已转让国外,如首钢自行研制的顶燃式热风炉在高炉生产采用时,国际上还处于工业试验阶段,这项技术已作为技术诀窍出口到西方国家。

总之,上述条件的实现,使首钢的竞争力发生了根本变化。从1979~1988年,首钢完成了进行跨国经营的准备,已具备了大步走向国际市场,进行海外投资的能力。1988年春天,首钢在海外第一次办起了三家企业;同年7月,购买了美国麦斯工程公司70%的股份,标志着首钢进入了跨国经营新的发展阶段。

## 二、首钢跨国经营的特征

**1. 首钢跨国经营是首钢走向市场经济的必然结果** 社会主义市场经济是建设有中国特色的社会主义的核心内容之一。首钢的改革从根本上说就是对高度集中的计划经济体制的否定,就是使企业自觉地在产品销售、原材料供应、投资、资金筹集等各方面按市场活动的模式运行。到1992年首钢产品投入市场的比例已超过一半,1993年1月1日起全部进入市场,取消了指令性计划。而国内市场与国际市场从各方面都是紧密联系的,随着企业进入市场的广度和深度的拓展,它必然要从各方面进入国际市场,扩大跨国经营。

海外投资是企业跨国经营的主要标志,海外投资动因又是中外学者研究跨国公司的重要课题之一。西方已有的跨国公司海外投资动因的主要理论观点,都是对发达国家跨国公司研究的基础上形成的,难以从根本上解释首钢海外投资动因。我国有的学者对发展中国家跨国公司海外投资动因进行了研究,认为:一是保护和扩大出口市场,二是谋求降低成本,提高竞争力;三是确保原料供应。这也只能解释我国企业海外投资的一般动因。而首钢海外投资则是市场经济导向下的必然行为,所以这种在改革中形成的市场经济导向的海外投资动因,是在深

层次上的理论发现,这也完全可以解释我国其他企业的海外投资行为。首钢海外投资行为有助于我国市场经济体制的形成与发展。

首钢于1992年对东荣公司的收购,其意义在于进入世界金融市场。这是继海外实业投资之后的更高层次的海外经营活动,将与国内外实业的发展起相辅相成的作用。它是首钢实现整体发展战略的加速器,使首钢在市场经济环境中的运作顺利地向自由王国过渡。

**2. 以对技术产业的投资作为海外投资的初始进入方式,是首钢跨国经营的又一明显特征** 首钢以对技术产业的投资作为海外投资的初始方式,这在我国企业海外投资中尚属首例,与对生产企业进行投资相比,具有不同的特点。

首先,这种进入方式可以获得通过一般的贸易和技术授权方式得不到的、较全面的、设计国际先进的轧钢和连铸设备的能力。美国麦斯塔工程公司是国际上著名的冶金设备设计公司。目前,世界上300多套热带连铸轧机的一半是由麦斯塔设计的,其中1978年为澳大利亚设计制造的热带连铸轧机一直受到国际钢铁界的赞誉。该公司还拥有多项专利技术和一大批可为世界服务的技术许可证。首钢利用麦斯塔所

拥有的技术为 2060 轧机的设计提供了有力的支持,就是最好的佐证。

其次,由于麦斯塔工程公司在国际钢铁业的地位,首钢可以将美国麦斯塔公司作为对外辐射、对内输送信息的“窗口”,在扩大首钢在世界上的知名度的同时,使首钢迅速、准确、及时地获取西方发达资本主义国家的市场、技术信息。

再次,通过对海外技术产业投资,不仅引进了技术,更重要的是引进了知识的载体——人才。

**3. 出口创汇与海外投资并行发展** 跨国公司的形成过程一般是,先是通过正常的增长过程取得技术、资金和管理能力,成为国内市场的领先者;面临扩展国内市场的限制,而后向海外出口;出口受到进口国保护或竞争威胁,企业利用自己的竞争优势到海外投资设厂,进行当地生产与销售;随着海外投资的发展,企业为谋求最大利益,实行全球战略,进而成为在世界经济中颇具竞争力的跨国公司。首钢是在扩大出口的过程中,不断扩大海外投资,投资能力与创汇能力成正比地向前发展,而不是像一般企业发展过程那样,在出口发展到一定程度后,才进入海外投资阶段。所以首钢能冲破旧体制的束缚,以跳跃式的扩展能力冲向国际市场,进入出口创汇阶段与海外投资阶段,形成出口创汇与海外投资并行发展的状态,这又成为其跨国经营的另一特征。

**4. 多元化经营及其必然性** 联合国跨国公司研究中心的报告指出:“60 年代美国和欧洲大企业的一个显著特点是产品多样化。到了 70 年代,这一趋势仍在继续,甚至还加快了速度。”“1976 年销售额等于或超过 10 亿美元的工业厂商,几乎都在一个以上的部门有着大量的业务。”(《再论世界发展中的跨国公司》,商

务印书馆,1982 年 11 月,第 1 版,第 66 页)首钢的发展同样采取了多元经营战略。需要指出的是,它的多元化经营形态是在两个层次上反映出来的:一是表现在产业层次上,横跨采掘业、制造业、服务业三大领域;二是在每一产业内部又呈多元化形态,如在制造业内部除钢铁业外,还有机械制造、电子、工程承包等,在服务业内,有金融、贸易、运输、酒店等。在上述两个层次上实行多元化经营,说明首钢多元化经营水平是很高的。

首钢多元化经营战略的选择是一种必然发展趋势。当首钢顺应国民经济发展的需要扩大钢铁生产规模的时候,自然涉及到对机械制造业的需求,吸收那些有机制造能力而目前又经营不善的厂家进入首钢;当扩展就要成为现实,工程的建设又需要扩展队伍的时候,那些有着很好装备又处于“吃不饱”状态的冶金建设公司,必然愿意并入发展中的首钢;对铁矿石的需求使处于贫矿资源国土的首钢自然走向兼并海外矿业之路;大量矿石的运输又必然要求首钢扩大已有的远洋船队;修建 20 万吨级船位的港口也顺理成章了。

研究首钢跨国经营特征的意义在于:首钢市场经济导向的海外投产动因,不但加速了首钢跨国经营的发展,而且促进了社会主义市场经济体制的形成。首钢以向发达国家进入技术产业的投资作为海外投资的初始进入方式,在发展中国家海外投资中尚未找到类似方式。首钢跨国经营的这一特征,丰富了发展中国家跨国经营的实践,本身是又一初始进入模式。首钢的扩大出口与海外投资并行发展战略,也是对跨国公司发展阶段论的丰富和发展。因此,首钢跨国经营的这些特征丰富了包括发展中国家跨国公司在内的跨国公司理论与实践,这是首钢对跨国公司理论与实践的国际新贡献。

### 三、首钢跨国经营发展战略构想

**1. 加速创汇战略** 在 1992 年综合创汇额实现 3.5 亿美元的基础上,1993 年将达到

5.1 亿美元,1995 年将达到 20 亿美元;综合创汇额占销售总额的比重,将从 1991 年的 12.

3%提高到 25%。

**2. 人才开发战略** 创建世界一流跨国公司必须具备世界一流的跨国经营管理人才。为此,首钢成立了海外留学人员接待站和引进智力办公室,以吸引留学人员和国内外专家来首钢工作。在内部实行岗位培训和双考制度,使优秀人才能够选拔到符合自己特长的岗位上去。近年来,为适应跨国经营的需要,首钢通过培训、招聘等方式扩大经贸人员队伍。1990 年底,这支队伍只有 230 人,现已扩大到 1150 人,同时还有 500 人正在接受培训,即将成为跨国经营的新生力量。

**3. 信息开发战略** 在继续巩固和完善首钢总公司内部四级(总公司——分公司——厂矿——车间)计算机管理网络系统的同时,进一步开发跨国计算机信息网络系统等现代信息技术。成立信息中心,与国内外各大信息中心和数据库联网,并建立自己的国内外贸易、金融、科技、大企业经营状况等信息数据库,使首钢的信息开发和利用达到国际先进水平。

**4. 科技开发战略** 在公司内部继续实行科研生产一体化,同时,与中科院、清华等院校联合,实行产业科研一体化战略,向微电子、新材料等高新技术领域进军,并逐步实现科技开发的国际化。

**5. 多元化经营战略** 在国内开展多元

化经营的同时,在海外事业上,钢厂建设、技术服务、贸易开发、跨国银行、矿山开发、机械制造、工程承包、远洋运输、房地产开发等都要有新的突破和进展。

**6. 高质量产品出口战略** 在钢材出口产品中要逐步缩小粗加工初级产品出口的比重,提高深加工钢铁成品出口的比重。1992 年钢材出口创汇的比重已从前一年的 58.8% 降到 53.5%,1993 年将进一步降到 30%。在化工、机电等出口产品中,要逐步扩大技术含量高、附加值大的机电产品和冶金机械成套设备的出口比重。90 年代中后期,要开发一批高技术、高质量的产品挤占国际市场。

**7. 国际合作战略** 大公司联盟是 90 年代跨国公司的战略导向之一。首钢在巩固和发展与日本电气公司、香港长江实业集团公司的密切合作关系的同时,还要进一步发展同国际上一些有实力、技术高、资信好的大型跨国公司的合作关系,在更广阔的国际领域中开展国际经济技术合作,以增强首钢的国际竞争力。

**8. 海外融资战略** 首钢华夏银行在国内业务健全的基础上,要随着海外事业的拓展,逐步向海外延伸,为首钢的海外工程项目和投资企业进行担保、贷款、咨询等金融服务。香港地区要成为首钢海外融资中心之一。

