

华菱：享受危机

专访湖南华菱钢铁集团董事长李效伟

■ 本刊记者 孔龙 《中外管理》

提起湖南华菱，在中国大型国企的名单中，还不能说如雷贯耳，目前在中国钢铁产业中也只列第八。但华菱在湖南是威名赫赫的，因为它在全省企业中综合实力位居第一，是2000年度全国百强名单中唯一的“湘军”；华菱在中国也是颇为独特的，因为它有着传奇般的“出生”和“上市”，有着独特的集团运作模式。而这些，皆来源于华菱“掌舵人”李效伟独到的危机理念。

华菱集团的董事长办公室，在大企业中也并不算最气派的。没那么多金光闪烁，再加上采访当天正值阴云遮天，使得这里并不让人豪情万丈，却反而非常适合冷静地思考。在这种氛围中，我们与李效伟探讨了一些并不浪漫的话题。

危机溯源：一出生，就面临着死亡

记者：华菱真可谓“生”于忧患，于是有人说：危机意识，其实就是泡过苦水、痛定思痛之后，搞一些“忆苦思甜”。对此，您怎么看？

李效伟：你说的这种情况容易就事论事，而我说说的危机管理是一个理念体系。当然这和我们诞生时的环境有关系。应该说，华菱集团和很多国企集团都不同：人家一成立，鞭炮齐鸣，前程远大，底气马上就足了；而我们呢？可以说一出生，面临的的就是死亡。

就像你说的，华菱是“生”于忧患。为什么要成立华菱？就是因为当时（注：1997年）湖南的三大钢铁厂：湘钢、涟钢、衡钢已经快过不下去了。当时湘钢已经发不出工资；衡钢更是处于半停产状态；而涟钢也仅有微利，勉强糊口。这时单个企业自己已经没辙了，只有组成集团，寄希望于发挥整体优势。

成立集团后第一个危机，就是没钱。单个企业从银行都借不出钱了，最后是以集团的名义贷款才解了燃眉之急。但当时我们已经看到，企业摆脱困境的根本办法，是上市。而这就成了我们的第二个危机。因为当时的情况是：上市难度极大。实现“三钢”捆绑上市，不仅我们没干过，就是当时在全国都是绝无仅有的！因此在政策等各方面存在很多障碍。此外还要调整集团内企业格局、理顺内部关系，再加上审批之难，当时真是内外交困；问题还不仅仅是一个“难”字，而且还只许成功不许失败！以致于当时省委主要领导对我说：“上市批不下来，你就甭回长沙上班！”因为当时的形势很清楚：如果上不了市，华菱马上就得破产、解散！而且，我至今认为：国企要想实现跨越式的发展，再难也要通过上市融资求得发展机会。

危机哲学：先学会当“孙子”

记者：这真有点儿不成功便成仁的味道。

李效伟：确实是这样。你想当时我们的压力有多大！而贷款也好，上市也好，这都是求人的事。我都得亲自到北京去跑，亲自去感化人家。这期间受的苦，咱就不说了。面对整个企业的生死，面对 6 万员工的生计，我们必须往前冲！

在求人当中，我萌生了第一个危机理念：“孙子哲学”！在企业里我是董事长，但在外面我就是孙子！人家都是爷！这听起来不雅，但我为什么还要大张旗鼓地提出来？因为这就是针对我们国企普遍存在的自大心理得来的。我们总部当时大部分人都是从省冶金厅直接拨过来的，我必须解决他们行为习惯中的架子、思想意识上的惰性。首先，你出去必须要放下架子，先当孙子！同时，你要广交朋友。特别是企业上层要和人家的基层办事员交朋友。你想，我们上层都是老资格，而人家全是大学毕业生，结果他坐着听，我站着给他汇报，“是可忍，孰不可忍”呐！这时**什么去支撑？就是靠“孙子精神”。

记者：“孙子哲学”是特定背景下被逼出来的，现在苦尽甜来，它的意义是否会有变化？

李效伟：不，“孙子哲学”现在依然是我们华菱文化中的第一条。现在是市场经济，是竞争经济，你总放不下架子，可别人放得下，你就没法去竞争。这和我们争取上市时是一样的。如今我们做大了、做强了，是湖南省第一，但如果“第一”一多、“最”一多，你就牛气了，很快就会摔跟头的。所以，必须保持如履薄冰、如临深渊的心态。在这种企业理念指导下，华菱一直比较低调，你到我们公司来就看不出我们“第一”的架子。

危机精神：不达目的不罢休

李效伟：与“孙子哲学”相配套的，我们又提出了“湘勇精神”。这其实继承的就是曾国藩湘军的“屡败屡战”精神。有了“孙子”的心态，再加上“咬定青山不放松”的韧劲，你才能成事。比如，为了配合上薄板的大项目，我们曾经有一个“增发新股”的计划，上边也批了。忽然间证监会发文，说政策改了，马上增发没戏了。周围人就劝我：既然板上钉钉，就算了吧。我说：不行！这一算了，我们的项目怎么办？我们怎么跟外商签约？于是我马上到北京，找到有关部门，从下午一直游说到傍晚，甚至我连站在人家走廊堵人的招儿都使了。经过晓以利害，人家最终还是支持了我们。等我回来，很多人都不敢相信这是真的。

记者：是的，在常人看来，这几乎是一项不可能完成的任务……

李效伟：我就是要不达目的不罢休！而且我还要把这种精神渗透到员工中，成为一种企业精神。不要碰到点儿事，就想回头。如果我当时不坚持，那之后华菱真就没机会了！有老总身先士卒，有企业精神支撑，现在我们的员工碰到难处就不敢轻易回来诉苦。在华菱，只要目标是正确的，就必须要坚持到底。

这两点，也是我酝酿华菱危机管理的雏形和基础。

寻找危机：随时使自己头脑清醒

记者：创业时，有时只靠果敢和拚命，就能有成就。但到了平稳运行阶段，一方面企业生存压力减少了，另一方面企业又需要更理性、更规范的管理。在种种变化之中，您如何构建危机理念？

李效伟：刚才说的实际是一种在创业之初、极度困难的情况下垂死挣扎的状态。至于你说的进入平稳阶段，我认为我们在危机中形成的理念应该延展到我们日后的任何工作中。诚然如你所说，似乎日子比前两年好过了，但我们更不能懈怠，更要警惕，所以我们又进一步提出了一个理念：“寻找危机”。

可以说，我们在危机中是尝到甜头了，因为有动力，是背水一战啊。所以不断找到我们的危机，然后正视我们的危机，对我们企业的持续发展是很有好处的。

记者：现在大家谈危机总离不开 WTO，可据说入世对我们钢铁行业冲击不大。那么在这样一个似乎并不危险的大环境下，华菱如何寻找到“危机”？

李效伟：我提出的“寻找危机”，就包括了宏观和微观两个层面。就行业而言，中国的钢材现在富余 3000 万吨左右，这两年是靠积极的财政政策才缓解了供需之间的矛盾。但加入 WTO 之后，外钢一进来，供需平衡必将彻底被冲垮。这个冲击又必然带来价格的恶性竞争，仅就 12 月这一个月每吨价格就跌了 120 块钱，我估计 2002 年肯定还得跌 150 块。这样一看，危机自然就出来了。

危机能够使我们的企业家更加清醒。在我的脑子里，始终有末日意识这根弦，而且还要绷紧。对于危机的认识，我们需要测算。比如说，我们年产 400 万吨钢，如果每吨钢材降价 150 块钱，我就丢了 6 个多亿，明年我不就亏损了吗？这还不是明摆着的危机吗？！而且，我们还要承受国内外市场的双重压力，外有南韩和俄罗斯，内有宝钢和武钢，人家设备好、规模大，这都是我们要面对的危机。

我认为：作为企业集团的领导者，最主要的责任就是寻找到企业发展战略上的危机，然后及时作出调整。因此在众多危机面前，我们制订了相应的战略和理念，概括起来就是：“走近前瞻科学、追求产业位势、实现资本裂变、构筑华菱财团”。

规避危机：预见未来的机遇与风险

李效伟：我认为，即便我没有人家规模大，但只要我把握好我的产业位势，在激烈的竞争中我能就有一席之地。那这个“位势”该怎样把握呢？

关键要实现集团的专业化分工。说实话，中国钢铁企业的专业化分工可不咋的，你看哪家都是一应俱全，毫无特色。而问题中就有机遇，你不咋的我咋的，我不就有优势了吗？华菱下属三家钢厂，我是管、板、线，一家只搞一样，而且每一个专业厂你要在自己的领域里做全国“老大”，市场份额第一！比如在无缝钢管方面，我们在小规格钢管上就是全国“老大”，甚至做到了市场只要有需求，那订单都是我的。这就是位势！

再比如说我们上薄板项目，目前国际上供大于求，而国内还紧缺。但等我投产时，可能就不紧缺了，再加上外钢一冲，我要没有位势那非垮不可！我们要看到市场前瞻的危机，而不仅仅是市场现有的机会。那我们怎么办？认识到新的危机就能催生新的思路：我们华菱的位势定位在“超薄钢板”上，这在全世界都不多，在中国我们就可以出人头地，就可以借此和宝钢、武钢掰手腕。我就是要先一步看到危机，然后再先一步从中发现机会。

记者：发展高端产品，如果做成了当然好，但您考虑过实施过程中的风险吗？

李效伟：确实，这对我们华菱来说投入太大了，一年要几十亿。应该说，上大项目，周期长，是我们最大的风险，也是我们最大的危机。那我们怎么规避风险呢？我认为要把握住几条：第一，为了保证现金流，绝不能追求规模最大化；第二，要讲究投资结构，投资主体要多元化，投资不能都压在我一个企业头上；第三，项目负债率不能超过 1/3，否则就会沦为银行的打工仔。

记者：对于“前瞻”，刘永好因为判断饲料产业前景不好，进而转向了房地产。华菱会一直固守本业吗？而张瑞敏又提醒中国企业必须要耐得住寂寞、耐得住诱惑。那您如何看待高科技的诱惑？

李效伟：我所说的“走近前瞻”是两个含义：

一，将 IT 引入我们的传统产业。比如我们引入了 ERP。目前，衡钢的 ERP 已经到了收获季节，湘钢 ERP 已经上马。我的想法是：第一，分公司先上，等效果好了总部再上；第二，一线先上，在于冶金生产上的物流、资金流最适于实行成本控制、信息共享，也有利于权力制约，减少人为因素。上马 ERP 当然也有风险，但我是在衡钢先搞试点，而不是一下铺开。等试点成功了，其他企业也确实感觉好时，它自己就想上，而不是我逼着你上；失败了，也不至于影响全局。这样风险就分散了。

二，总部切入高新产业。当然，我们也看到了钢铁产业在发展空间上的限制。我们的规模目标就是到 2005 年达到 650 万吨钢左右，要想再拓展就得花极高的成本上新系统，这在市场过剩的情况下无异于自杀。掐指一算，我头 5 年增产，后 5 年挖潜，那 10 年以后我们怎么办？我现在就得做战略上的考虑。所以，我们提出了“做财团”的概念。现在我们有 167 亿的优质资产，以此为基础我们组建财团。我们的策略是：自己有财务公司，做“湘财证券”的第一大股东，做风险投资公司的第一大股东，以此切入高新技术。我们自己不作高新技术，我有自知之明，但我以风险投资切入于这些高新技术项目，核心原则就是：对高新技术，要“跟进”，而不“自办”。

制造危机：让头顶时刻悬着一把剑

记者：听说您又提出了一个“制造危机”的理念。人们对危机躲犹不及，您为什么还要“无中生有”？

李效伟：因为员工有没有危机感，那劲头大不一样。现在国企都往股份制上靠，而我认为：股份制的核心，就是危机！就是竞争机制。这也是与过去国企最大的不同。但有人会问，危

机能“制造”吗？我说，只要你对危机有一个深刻的认识，你就能制造！目前，我主要“制造”了如下“危机”：

总部有 40 人还不够？！

第一，总部人才危机。华菱是全省最大的集团、最大的上市公司，有两个“最大”，但我们总部只有 40 个人！我就是不招人，为的就是制造“人才危机”。要知道，美国最大的钢铁公司，人家总部只有 23 个人！比较起来，我们 40 个人还不够吗？！这里的关键其实是集团总部的职能设计，和总部人员的素质。我们集团总部的职能是：只管资本运营、重大投资决策和子公司领导班子的人事，不管具体生产经营。原则是：总部只做子公司做不了的事，比如融资、跑项目，目的是为子公司服务，而生产经营完全由子公司自行组织。我们是职责分明、各司其职。

为什么有人称我们为“华菱模式”或“国企第三模式”？主要就是指我们实施的这种以资金、资产为纽带，而不是以龙头产品或核心企业为纽带，也不靠国家资金扶持的集团公司结构。而我们的成功就来自于成功的“危机设计”。以前的国企总部都是各“部”繁杂、五脏俱全，可你管那么多干嘛？我们总部既然主抓资本运营，因此突出的就是证券部！为此我总部配备的也主要是金融方面的高级人才。

彻底埋葬“管理费”！

第二，总部生存危机。什么意思？本来我们集团在成立时就已经割断了与国家的资金纽带，就是说国家不给总部一分钱。现在我还要取消掉总部每年向子公司索取的管理费！在全国敢这样做的，我们华菱是第一家！

这下，我们总部所有外部资金来源都没有了！也就是说，总部的所有工资、社保、医保等都要靠总部自营自给。我就是要通过“破釜沉舟”来激发总部每一个员工的生存危机意识！这样内部谁也不会再去吵闹、计较，甚至拆台，因为谁都清楚这直接关系到自己的生老病死，甚至家人后代的幸福，于是大家都会拧成一股绳，静下心来尽心干好自己那摊事儿。

此外，如果我们继续收管理费，我们在下边就不硬气，“政令”通畅就容易受影响，因为他们会觉得是他们在养活总部。可我其实有能力有潜力过得更好，干嘛非要让他们养活？

记者：那么总部的自营职能与它的服务职能会不会有冲突？

李效伟：不会。因为我们总部内部，并不是每个部门都兼有经营和服务两项职能，而是分开，由经营部门来养服务部门。比如规划部就管跑项目，不管挣钱。谁挣钱呢？我另外设风险投资公司、财务公司、进出口公司专门去挣钱。比如我们的进出口公司，就仨人，一年能挣 200 万。取消管理费，应该说是我们华菱管理体制的一个根本变革。

谁都有可能“下课”！

记者：总部的危机是有了，那么如何为整个集团上下都“制造”出危机呢？

李效伟：你说的对，危机感不能光在我们上边，必须落实到每个员工头上才能发挥威力，就像一人头顶上悬一把剑，不定什么时候就会落下来。我把这叫“危机下移”。

比如，公司的党政一把手需要稳定，我们就实行任期制。而其他中高层管理人员，统统取消任期制，实行一年一次 360 度、量化考核的动态管理，不行就下来。这，我们恐怕也是全国第一家。我们湖南的大企业一把手都归省委管，副职归省委组织部管。只有我们华菱被授权，由我们集团党委自己管。因此，我们动态管理的实质是：就算你是“副厅级干部”，也有可能一年就“下课”！我们 3 年来已经下了 5 位了。同时，我们针对中层管理人员，还实行“末尾淘汰”，比如我们总部十几位处长就要淘汰一位，2000 年全集团中层共淘汰了 35 位。我们还实行 3%~5% 的“劳动合同到期不续签”制度，也就是说他们并非因为过错，而是由于“相形见绌”而丢掉职位的。综合这些“危机”，通过内退、剥离等方法，我们一年分流了一万人。

所有资产都要盈利！

记者：说到这里，我想起国有企业的老大难问题，就是过去“大而全、小而全”体制遗留下来的资产、人员包袱，不少大型国企都将这视为脱困最大的障碍。华菱如何看待和解决这个难题？

李效伟：对此，我有一个明确的主张：“根本不存在非经营性资产，所有的资产都能盈利”！我这个想法是怎么来的呢？有两个因素，一个来源于一件小事：

1998 年春，有一次我到涟钢调研，兴致挺高，结果一到厂里，我的心就凉了。怎么办呢？我到的时候大概是才晚上 7 点多，居然涟钢宾馆餐厅就关门打烊了！这下不仅晚饭没吃到，连杯开水都没有！就这样，宾馆一年在补贴 100 万的情况下，还亏 100 万。可不，就这样半死不活能不亏吗？结果我只好到马路对面的个体小饭馆吃了顿饭。狼吞虎咽之后，我就下定了决心：这些靠补贴混日子的单位，必须从主业里剥离出来自谋生路！当时还有很多人有不同看法，认为这些非经营性单位本来就不能盈利，我说：市场经济下，华菱的资产没有经营性与非经营性之分！所有资产都要盈利！

另外，当时我还有一块“心病”：在我们上市之前的运作阶段，就存在一个资产评估的过程。你想，上市部分肯定没有不上市的多，而上市后两部分的装备、待遇都会大不相同，这就会导致企业内部不稳定。而这对于华菱可是个很大的危机！当我看到这点之后，就提出了“一个观念突破”和“三个坚持”，其中“突破”指的就是我这个主张。我就不相信哪个资产不能盈利，你把它租给个体户看看！就比如涟钢宾馆，原来亏 100 万，现在租赁承包后反而还上交 200 万！不是很说明问题吗？！本质区别是观念要转变。我曾讲：我们 6 万人都吃主业这 200 万吨钢（注：当时规模），要知道国外只需要 1 千人！等人家来了，我们不喝西北风才怪呢！结果大家一想，也是这么回事。

于是，我们开始剥离这些辅助单位，你只有两个选择：或者盘活盈利，或者消灭死亡！在实施过程，我又提出“三个坚持”：第一，剥离单位必须成为独立法人。目的是要斩断这些单位与主业的联系；第二，员工签合同跟你自己的法人代表签，而不与总部签。目的是斩断人事的依附关系。我认为这是劳动关系的根本变革；第三，一般的辅助单位统统改为股份合作制，

量化到个人。其它的还可以采取拍卖、租赁等形式，核心是要把资产搞活。此外，我们还有扶持政策：剥离单位的折旧、利润统统自留。从此，你盈你亏、你死你活，就全靠自己了。

现在，我们已经剥离了 21000 人！这些单位不仅扭亏了，2001 年还赚了 3 千万！你看，这些原来的大包袱，现在反成了我们企业的增长点了！

记者：确实，人间没有一成不变的好事或坏事。现在的机会，如果不辅之以长远的眼光、后续的应对和积极的心态，时过境迁之后则很可能会成为致命的陷阱。与之相反，严峻的危机，如果提前预见、敢于正视、精于分析、勇于行动并不懈追求，则不仅可能转危为安，甚至能变祸为福。而华菱的危机理念应该说很好地综合了这两方面，正是这些时刻存在于每个员工心中的危机，在为企业不断输送着动力，不断创造着价值。因此，如果我们渴望享受更大的价值，那么我们首先就应该学会享受更多的“危机”！ □

责任编辑：刘源远