

專題論壇之二：“全球化：機遇與挑戰”

競爭與合作－迎接中國入世 融入全球經濟 -徐大銓 上海寶鋼集團公司董事長

中國, 南京 - 2001 年 9 月 17 日

尊敬的主席閣下、女士們、先生們：

下午好！很榮幸受邀參加第六屆世界華裔大會，並與各位一起就“經濟全球化：機遇與挑戰”這一主題進行交流。

競爭與合作的發展，必然導致經濟全球化。我國從單邊和多邊的貿易合作到申請加入世界貿易組織，正是為了適應經濟全球化的趨勢，參與國際競爭，融入世界主流。

貿易和投資自由化雖然表現為一種政策取向或政府間的多邊協定，但貿易和投資自由化及其帶來的經濟全球化是其企業推動的，企業，尤其是跨國公司是經濟全球化的主體，並決定了世界經濟競爭的特點，這些特點表現在：

第一、經濟全球化背景下的國與國之間的競爭在一定程度體現為跨國公司之間的競爭。一個國家如果沒有一批具有更國際競爭力的跨國公司，那麼在經濟全球化的浪潮中將處於不利地位。

第二、跨國公司之間的競爭加劇了產業的集中度，在某一產業內，幾家大型企業決定著該產業的技術線路和發展前景。

第三、當市場集中到一定程度，實力相當的大公司之間的合作就成為一種必要的發展方式。近年來，企業之間的戰略聯盟成為企業合作的重要型式得到迅速發展。

從鋼鐵業的角度來看，在鋼鐵業的下游產業，如汽車業，幾大汽車工業巨頭通過在全球範圍內的直接投資與資本經營，形成了全球化的生產、研發和銷售體系，並決定著世界汽車工業的走向。在鋼鐵業的上游產業，如採礦業，也通過投資來源的國際化和銷售的國際化形成了國際化的生產與銷售體系。再從鋼鐵業本身來看，日本的新日鐵、韓國的浦項、法國的于齊諾爾等，一方面，它們通過對鋼鐵業產業鏈的國際分工，形成了採礦、冶煉、軋製、深加工的國際化分工和生產體系；另一方面，它們通過相互之間的合作，如對礦石的聯合採購、對下游產品和第三方的共同開發，具有了雙向控制資源的能力，不僅可以降低成本，開發市場，而且還提高了市場進入壁壘，這也使得國內鋼鐵企業進入世界市場的形勢更加嚴峻。

面對如此複雜的全球競爭格局，國內企業應清醒地認識我國加入 WTO 帶來的機遇和挑戰。從全局的、長遠的角度分析，加入 WTO 後，意味著中國企業有了更多的參與國際分工和國際合作的機會，能夠更為直接地引進、借鑒和學習國際上先進的技術、經營觀念和管理方法，獲得嶄新的管理視角和發展思路，為企業在更廣的範圍、更高的層次上參與競爭提供條件。

爭提供了舞臺。但機遇與挑戰同在，加入 WTO 後，我國將在五年過渡期內逐步兌現和最終兌現雙邊和多邊貿易協定的承諾，擴大市場準入，降低關稅水平，取消非關稅壁壘，跨國公司的產品、技術、管理、服務、資本都將很方便地進入中國，國內企業將與世界級大企業同台競技，企業面臨的挑戰是嚴峻的。

我國已經改革開放二十多年，國內競爭國際化已成事實，國內鋼鐵企業已經充分感受到來自全球競爭的壓力。當然，加入世貿組織後，這種壓力的強度將會更大。由於全球性產能過剩，鋼鐵企業之間的競爭已經不再僅僅取決於產品的品種、質量、價格，而在於能否在全球市場形成綜合競爭力。如果國內鋼鐵企業不在企業發展戰略、管理體制、技術創新、企業規模等方面作出重大的調整和變革，有可能出現我國鋼鐵企業產品結構趨於低層次、產業結構走向邊緣化的格局。

面對經濟全球化的挑戰和跨國公司的競爭，企業界人士已認識到：國內企業必須從全球競爭的角度從新思考企業的發展戰略，學會在全球範圍內進行資源配置的方法與手段；充分利用世界貿易組織的過渡期安排，儘快適應新的環境和遊戲規則；加快企業的觀念創新、技術創新和管理創新的步伐，提升自己的核心競爭能力；根據產業組織和規模經濟的要求，進行產業內的購併合資產重組，組建具有競爭實力的大型企業集團等，這些成爲企業界的共識。在此，我想指出的是，爲適應全競爭的新特點，我們必須加強合作意識積極與用戶、供應商和國內外同行進行不同層面、不同方式的合作，提升企業的競爭力；同時，積極開展國際化經營，力爭建成具有國際競爭力的大型跨國公司。

隨著經濟全球化的發展合國際分工的深化，跨國公司傳統的供應鏈管理合客戶關係管理的基礎上，與競爭對手結成合作夥伴或戰略聯盟成爲一種潮流。近幾年，一些鋼鐵企業走上合作之路，這種合作表現爲三個層面：首先，共同進行技術開發的風險和成本，如針對鋼材替代材料的競爭，共同進行鋼鐵新材料的研發，國際鋼鐵協會（IISI）組織成員進行的輕質汽車板的開發專案“IISI 汽車新型工程”就是一例。其次，全球鋼鐵企業之間的兼併與合併日漸增多，如 1997 年蒂森與克虜伯合併，1999 年英鋼聯與合併組建新的 Corus 集團，最近的一起合併是在今年年初，歐洲三大鋼鐵公司——于齊諾爾、阿爾貝德和埃塞利爾宣佈組建一家新公司，將成爲全球鋼鐵行業中最大的鋼鐵企業。通過強強聯合，優勢互補，增強了企業的市場競爭能力。再次，戰略聯盟成爲新的合作方式，于齊諾爾和新日鐵已經達成了聯盟關係，新日鐵與浦項已經相互持股，臺灣中鋼業期望與日、韓鋼鐵企業交叉持股。人們普遍認識到合作比彼此競爭更加重要，並可達到雙贏。當然，在合作的問題上我們不能只看型式，更重要的是實質，不能型式上講合作，實質上搞對抗。由於中國經濟的迅速發展，中國市場成爲全球熱點。中國的開放度越來越大，我們歡迎大家來。但有的企業，勞動力高昂的國度跑到勞動力低廉的中國，以低於成本的價格來爭奪市場，可能將最終吃進自己種下的苦果。

爲了避免惡性競爭，不僅國內企業之間要進行合作，更要善於利用自己的競爭優勢與國際級大企業進行合作，提升自己的技術、管理水平和市場競爭能力。儘管在技術、管理、營銷等方面與世界行業巨頭相比，我們在總體水平上存在著差距，但只要找準在整個產業價

值鏈中的定位，培育自己的核心競爭能力，就能夠與國外巨頭進行有效的競爭與合作。今年年初，寶鋼與首鋼、武鋼簽署了戰略合作意向書，並已在廢鋼採購領域開啓動實質性的合作，這是國內三家鋼鐵企業為應對中國入世合全球競爭而採取的戰略舉措。今後，寶鋼還將選擇國內外優秀企業本著優勢互補、互惠互利的原則，在研發、物流、投融資等領域開展合作。

我們與國外企業之間的合作不能局限於國內市場，要走出國門，在全球範圍尋找合作夥伴，在全球市場進行競爭。開展國際化經營是我們應對全球化挑戰，融入世界經濟的積極主動的追求。全球化的本義就是在全世界範圍內進行細分，優化資源配置，才能提高國際競爭力，獲得更大的發展空間。跨國公司之間的實力比拼已不局限於某一產品，某一市場的得失，而在於全球範圍內進行資源配置得能力。進入世界 500 強得企業一向追求全球戰略，實現全球範圍內得最低生產成本合最高銷售價格，盡可能地提高全球市場佔有率合獲得全球利潤。法國的于齊諾爾鋼鐵集團推出了“以歐洲為基地，進行長期、有效地向外擴展擴展的發展戰略”，計劃在拉美、北美、亞洲、東歐全面開展投資經營，形成全球性的經營網路。韓國的浦項在亞洲金融危機後，也在其主要的目標市場以合資形式建立鋼材深加工生產線，實現高附加值產品的生產當地化，並儲備向第三國出口的能力。最近，浦項又有意投資中國煤礦，以穩定燃料供應，降低採購成本。國內企業也要學會在全球範圍內運用資源的能力，積極開展國際化經營，如果說，出口創匯是國內企業過去的主要追求，現在應將全球化經營作為自己的戰略目標，實現產品輸出到全球化經營轉變。

積極開展國際化經營，建立具有國際競爭力的大型企業集團是中國企業、特別是大型國有企業的必然選擇，也是寶鋼確定的發展方向。目前，我國企業的國際化經營總體上還處於產品輸出階段，但已有一些優秀企業開始了全球化經營的探索。上海寶鋼集團的發展目標是，在今後 5—10 年內，把寶鋼建設成為一個以鋼鐵業為主，多業並舉的融實業、貿易、金融為一體的跨行業、跨所有制、跨地區、跨國經營的大型企業集團，成為世界 500 強之一。為此，積極開展國際化經營是我們必然的選擇，也是企業提升國際競爭力的比然途徑。目前，寶鋼的國際化經營還處於起步階段，僅限於鋼鐵及相關代理業務，海外銷售收入的比例與國際先進鋼鐵企業相比，也還有差距。但寶鋼正在進行跨國投資的嘗試，今年寶鋼在與國外礦山合資開採鐵礦石領域已經有了實質性的啓動。今後，寶鋼將在現有的國際貿易網路的基礎上，積極探索利用寶鋼的裝備和技術方面的優勢開展國際技術貿易，同時，逐步拓展實業投資領域。去年，寶鋼股份在國內 A 股市場順利上市。我們將以此契機，在國內外資本市場上綜合利用股權、債券、專案融資等手段積極進行資本運作，積極推動寶鋼股份海外上市，為企業的國際化發展提供更為廣闊的空間。

女士們、先生們，面對經濟全球化的趨勢和世界經濟的競爭格局，中國企業正努力努力提高自己的核心競爭能力，以開放的姿態，積極參與會國際競爭。同時，也願意與國內外同行、供應商、客戶進行合作，求雙贏。

和為貴。中華民族是一個強調合作、善於合作的民族，民族傳統中對家庭本位和人倫價值的追求是中華民族強調和作的文化源淵。這次世界華裔大會無疑為我們提供了雙互交流的

契機。讓我們攜起手來，合作圖強、共謀發展。

謝謝！