

我国钢铁企业摆脱困境的战略选择

■ 徐全军

我国钢铁企业陷入困境及其微观原因

2012年被业界戏称为“钢企末日之年”。工信部发布的《2012年钢铁工业运行情况分析和2013年运行展望》显示,2012年中国80家重点大中型钢铁企业销售利润率几乎为零(只有0.04%)。据中国钢铁工业协会的统计,2013年1月份,大中型钢铁企业微利,亏损企业接近三分之一;2月份利润环比下降25.4%,亏损面没有减少。另据《新闻晚报》报道,2013年3月28日,鞍钢以41亿元的亏损刷新了已披露年报上市钢企的亏损“纪录”,马钢股份、安阳钢铁、ST韶钢、华菱钢铁、首钢股份、三钢闽光、山东钢铁等均在2012年亏损,亏损的大型钢企数量比往年明显增多。对于亏损的原因,许多文章从宏观的角度分析,认为与经济周期、经济发展阶段和发展方式有关,还有一些文章从产业的角度分析,认为与产能过剩有关。

从企业的角度分析,按照波特的竞争理论,企业盈利与企业竞争优势有关,企业竞争优势取决于产业内的5种竞争力,提升5种竞争力的途径是两个:差异化领先、低成本领先。但是,目前中国钢铁企业总体上既没做好差异化也没做好低成本。

一方面,我国的螺纹钢筋、线材、

中厚板和热轧板带等的生产比重达80%以上,属于限期淘汰的一些产品仍呈增长趋势,低端钢材已供过于求。与此同时,中国是世界主要的钢材进口国,高技术、高附加值和高级别钢铁产品依赖进口,热轧钢板桩生产尚属空白,高强高韧汽车用钢、硅钢片等无法满足国内需求,一些重要的大型冶金设备、备品、备件也长期依靠进口。

另一方面,我国钢铁产业集中度低,原料需大量进口,许多企业规模经济效益差、生产能力与工艺技术不配套、能耗高、管理费用高,导致成本优势降低。据有关研究证明,2011年第4季度,俄罗斯谢维尔钢铁公司生铁成本仅为187美元/吨,美钢联公司为276美元/吨,中国企业平均为499美元/吨。

我国钢铁企业的差异化领先战略

波特认为,差异化领先战略可以抵御5种竞争力的原因是,企业通过这种战略培育起极高的品牌忠诚度。品牌忠诚度使顾客对其价格的敏感度下降,有效地抵御买方的谈价压力;品牌忠诚度使企业得以避开竞争对手的压力;品牌忠诚度对潜在的进入者形成了壁垒;品牌忠诚度使企业在面对替代产品时比竞争对手更具灵活性;品牌忠诚度带来的较高收益可以对付

供方压力。品牌忠诚度的高低取决于产品的歧异性是否与顾客差异化需要匹配。实施差异化的公司首先必须具备市场洞察力,准确地理解顾客不断变化的需要,其次必须具备创新能力,不断地创造和改进产品和服务的特质。

我国钢铁企业的现状,决定了实施差异化领先战略必须做好以下两个方面的工作。

(一) 建立市场导向的经营模式

我国钢铁产业正处于成长阶段到成熟阶段的过渡期。以前,钢铁需求迅猛发展,市场机会吸引了大量企业,许多企业没有成熟的战略,并没有把客户当成“上帝”,缺乏必须的市场洞察力和创新能力。随着市场成熟,生产导向的经营模式必然被市场导向的模式所替代。

我国钢铁企业要完善现代化营销体系。以客户需求为导向,建立与客户高效便捷的信息沟通渠道,对客户进行差异化分析和个性化管理;建设垂直型分销系统,加大开发网络交易平台;拓展技术咨询、合作开发、钢材剪裁、物流配送、融资服务等全方位服务。

实施差异化领先战略,应致力于寻找差异化空间,引导钢铁需求,开拓钢铁用途,创造蓝海市场。比如,宝钢镀锡板项目起初的产品设计大纲

只是“马口铁”，但在主动的市场开拓下，转到钢制两片罐用材，做到“薄如纸张”，在我国打造出了钢制两片易拉罐的新品牌和新产业。如果众多的钢铁企业实施差异化战略，必然带来钢铁行业的产品结构调整，有助于缓解产能过剩的困境。钢铁企业要以企业为主体、市场为导向、销研产相结合，加快产品和服务的调整。近年来，宝钢股份生产的高强钢、高效电工钢、高级家电板等“绿色产品”，已得到越来越多下游用户的青睐。

（二）不断提高研发能力

目前，国外许多钢铁企业在致力于打造核心技术能力，争取差异化领先的地位。新日铁的技术研发战略核心是突出自身的技术尖端地位，保持技术和制造优势，强调拥有全球领先、与众不同的技术和产品；JFE的研发目标是开发独创、全球领先的产品，占领高端钢材市场；浦项特别关注前瞻性工艺技术和低成本、高附加值产品生产技术的研发；蒂森克虏伯则致力于巩固其在钢铁材料和制造工艺的全球领先地位，并积极向技术服务企业转型，领先研发客户所需的产品。

差异化战略的风险是技术被快速地模仿，钢铁企业要获取持续的竞争优势，必须培育起其他企业难以模仿的核心能力、核心专长，建立起技术专利壁垒、经验曲线壁垒和技术标准壁垒。

实施差异化领先战略依赖于市场洞察力和创新能力，市场洞察力是前提，研发能力是根本。钢铁企业要根据各自的条件找准市场定位，避免众多企业盲目地投入研发而进行同质化竞争。

近十几年来，我国钢铁企业战略的同质化为钢铁研发留下大量的技术空白。我国钢铁企业需要大力开发高端棒线材、板材、锻材、管材等特殊钢，大力开发高性能船舶及海洋工程

用钢，大力发展高强塑积第三代汽车钢、建筑用第三代低合金钢、能源用第三代马氏体耐热钢等高端品种。开发与生产高速（重载）铁路、核电、火电、大型飞机、海洋开发、西气东输、机器制造、输变电工程、大型试验装备等产业所需的高技术含量、高附加值的钢铁材料。

我国钢铁企业的低成本领先战略

低成本领先战略之所以可以有效提升5种竞争力，是因为低成本领先企业在价格竞争中具有绝对的优势。成本优势意味着当对手已经失去利润时，企业仍然可获得利润；买方和供应商的谈价压力只能将价格压到效率居于其次的竞争对手的水平；低成本对潜在的竞争对手也构成强大的防卫；面对替代产品的压力，低成本领先者比其他企业更具灵活性。波特认为，实施低成本领先战略，必须把降低成本贯穿到企业经营运作的全过程去，全力以赴地降低成本，尽管质量、服务以及其他方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

目前，我国钢铁企业需要从以下两个方面致力于降低成本：

（一）降低原材料采购成本

铁矿石价格跌宕是影响钢材成本最大的因素。铁矿石主要依靠进口，而世界的矿石被三家企业控制，我国尽管是世界上最大的铁矿石消费国，但是我国企业却没掌握价格话语权。我国企业实施低成本领先战略，必须增强对上游企业的谈价能力，保障资源供应的稳定性。

目前，我国钢铁企业增强谈价能力的途径主要有两种：提高行业的集中度，向前纵向一体化。提高行业集中度的途径是推进产业结构重组。从全球的范围来看，钢铁业兼并重组是趋势。我国钢铁产业的进退壁垒在很

大程度上表现为行政体制性壁垒。政府部门要减少过多的行政审批，健全市场准入制度和退出机制，建立和维护公平的市场竞争机制，促使生产要素逐步向优势企业集聚，形成几个具有高度核心竞争力的大型钢铁集团，与上游原材料供应商在力量上形成抗衡。

国际铁矿开采存在暴利，这是不争的事实。目前，我国已有部分企业实施向上游一体化，开发利用国际铁矿资源。我国钢铁企业还要积极加大国内铁矿开采力度，我国铁矿的查明率为27%，待查明和待开采的铁矿潜力巨大。只有积极参与开发铁矿，才能逐渐打破矿石垄断。

（二）提高运营效率

据国际钢铁协会统计，2012年全球钢铁企业产量排名，中国有6家企业进入前10名。经济学理论告诉我们，由于企业在经营活动中存在交易成本和分工协作，企业效率与规模经济相关。但是，有关研究证明，我国大型和特大型钢铁企业相对中小企业而言，并不具备显著的效率优势。管理学理论告诉我们，企业规模在增加的同时，管理成本会上升，如果增加的管理成本抵消了规模效益，就会出现规模不经济性。因此，实施低成本领先战略，需要上从管理上求效率。

我国钢铁企业的后勤成本远超发达国家的企业。原料储备资金占用较高，车辆空载率高，重复搬运，流动路径不合理，运输效率低下。我国钢铁企业物流成本约占产品总成本的20%~30%，而发达国家只有8%~10%。在生产环节，我国企业生产流程较长，副产品多，能耗大。目前，我国钢铁工业能耗总体水平与国际先进水平相比，差距在10%左右。

我国钢铁企业需要合理安排仓储，加强原材料管理；研究开发物质流、能量流和信息流协同的多目标综合优

促进民营经济加快发展的调查*

——以天津市为例

■ 秦洪军

内容摘要：民营经济是天津经济的重要组成部分。通过统计数据发现，天津民营经济在产业规模、产业领域、产业素质、产业贡献等方面都取得了明显的进步。但与民营经济发达地区比较发现，天津民营经济仍然存在总体实力相对较弱、发展环境有待完善、融资困难及管理不规范等问题。因此，天津应从政府职能转变、推动产业联动发展、扩宽民营经济融资渠道及引导民营经济规范化管理等方面促进民营经济发展。

关键词：民营经济 发展困境 发展路径

以公有制为主体，多种所有制经济共同发展，是我国社会主义初级阶段的基本经济制度。民营经济作为多种所有制经济的重要组成部分，在天

津国民经济的发展中起到重要作用。自2007年以来，天津市民营经济进入持续快速发展轨道，民营经济不仅在数量和规模上对天津经济的发展做出

贡献，而且在促进科技创新等方面也发挥了重要作用。因此，在“十二五”发展的关键时期，加快民营经济发展是实现国家对天津目标定位的需

*基金项目：本文的发表得到天津市科技计划项目“天津科技型中小企业生命周期与融资选择研究(12ZLZLZF03500)”的资助。

化管控系统；跟踪市场变化，提高资金使用效率；加强在节能减排和资源利用等方面的技术创新工作，推动高效、低成本、绿色冶金生产过程；最大限度地减小研发、服务、推销、广告等方面的成本费用。

实施两种战略的注意事项

企业可以既差异化领先又低成本领先，但不可以既不能差异化领先又不能低成本领先。波特认为，夹在这两种战略中间的企业几乎注定是低利润的，它或者要失去要求低价格的客户，或者必须为从低成本领先企业手

中争夺生意而丧失利润，而在高利润业务领域中又无法战胜那些专攻高利润目标的或做到了产品全面歧异的企业。夹在中间的企业也可能因为模糊不清的企业文化、相互冲突的组织安排与激励系统而遭受种种麻烦。

差异化领先战略和低成本领先战略需要依托于不同的组织特征。

第一，在业务流程方面，差异化领先企业必须有强大的营销能力和品牌，研发部门与市场营销部门密切配合；低成本领先的企业应设计易于制造的产品、具有有持续的融资和资本投资能力、具有低成本的分销系统。

第二，在人力资源管理方面，差异化领先企业应有轻松愉快的氛围，以吸引高技能工人、科学家和创造性人才，重视主管评价而不是定量指标；低成本领先企业需要对工人进行严格监督，实行以定量指标为基础的激励。

第三，在组织结构方面，差异化领先的企业需要建立柔性的组织结构，鼓励跨部门沟通；低成本领先企业一般建立机械的组织结构，注重结构分明的组织和责任。

(作者单位：天津社会科学院)

责任编辑：陈秀丽