

文章编号: 1673-2804 (2008) 02-0068-05

唐山钢铁集团的内外环境分析及发展路径

张建东, 梁珊, 杨延青, 张冬

(河北理工大学 经济管理学院, 河北 唐山 063009)

关键词: 唐山钢铁集团公司; 修正的“五力”理论; 分析矩阵

摘要: 唐山钢铁集团公司是国有特大型企业, 是中国的十大钢铁生产企业之一, 具有悠久的发展历史。改革开放后, 该企业逐步发展, 完成了企业自身的“三步走”战略。在新的历史条件下, 随着钢铁行业的持续升温以及首钢搬迁等重大事件的发生; 唐钢今后的发展方向和路径如何选择, 成为唐钢人的又一重大战略问题。基于SWOT理论和修正后的“五力”理论为理论依托, 根据在唐钢调研所掌握的资料试图对唐钢进行内外部的分析, 并进一步提出唐钢今后的发展路径。

中图分类号: F 407.3 文献标识码: A

“五力”理论是由哈佛大学商学院著名教授迈克尔·波特(Michael Port)提出的, 因此也被称为是“波特模型”。在波特看来, 企业最关心的是其所在产业的竞争强度, 而竞争强度又取决于市场上存在的五种基本竞争力量, 即行业内竞争的威胁程度、供方讨价还价能力、买方讨价还价能力、潜在进入者的威胁、替代产品生产的威胁。正是这些力量的共同作用影响, 决定了企业在产业中的最终赢利潜力。

我们认为在“五力”理论的应用环节上, 在原有的基础上应增加政府这一因素的考虑, 更为确切的讲是将政府从一般环境因素中核心化。而政府因素在本文中主要包括以下方式: 中央政府的宏观经济政策、政府的管制、政府社会政策的变化、中央政府和地方政府间的关系以及政府对于国有企业的管理等。

一 Opportunity & Threat 唐钢的外部分析

1 opportunity & Threat——唐钢的外部分析

在SWOT的分析框架中, 机会与威胁一般都是与企业外部环境相关的因素。与优势与劣势相比, 机会与威胁并不具有那样绝对的对于企业的积极或消极的作用, 更多的只是传递出外部环境与企业之间的一种作用关系。所以在这一部分的讨论当中, 我们将更关注于各因素与企业之间的相互影响和相互作用关系, 而并不将重点放在区分这些因素对于企业来说是机会或是威胁。

外部环境是由于企业的存在而相应产生的, 正是企业的存在才导致了外部与内部之分。外部环境是指存在于企业之外、企业不能控制但是能对企业决策和绩效产生影响

的外部因素的总和。一般地说, 外部环境可以被分成一般环境和行业环境。以下我们将分为一般环境分析和行业环境分析两部分来对唐山钢铁集团公司面临的机会与威胁进行分析。

(1) 对于唐钢所处的一般环境分析

一般环境是指那些能够对所有行业和企业的运行产生影响的环境因素。这些因素包括经济、社会、文化、科技、人口和全球问题等诸多方面, 但一般说来, 这些因素对于企业来说, 无论在战略选择或是战略执行方面都是间接的影响因素。

对于唐钢来讲, 在目前的形势下, 其所面对的一般环境主要从以下两个方面来进行分析。

首先, 自从改革开放以来, 中国经济已经保持了将近20年的持续快速的增长, 这种增长被世界称为“中国奇迹”。持续、快速、稳定的经济增长是社会发展的动力, 国力增强的源泉, 同时也必然促进了钢铁行业和唐钢自身的发展。从1978年至今, 中国的GDP从1978年的3624亿元增长到2005年的22257亿美元, 从1978年到2004年中国的GDP平均增长率达到9.4%, 2004年中国的GDP总量位列世界第七, 在经过了首次全国经济普查后, 中国修正后的GDP在2004年底已经达到19317亿美元, 超过了意大利, 居世界第六位。同时作为与钢铁行业关系较为紧密的一个宏观经济数据——固定资产投资在这段时间也有较大幅度的增长。2005年尽管中国的投资增幅有所回落, 但是全年全社会固定资产投资仍然达到88604亿元, 比上年增长25.7%。同时作为与钢铁行业关系较为紧密的一个宏观经济数据——固定资产投资在这段时间也有较大幅度的增

收稿日期: 2005-1-28

长。2005年尽管中国的投资增幅有所回落,但是全年全社会固定资产投资仍然达到88604亿元,比上年增长25.7%。其次,国家的宏观经济政策有效的促进了经济增长,更为重要的是,有力促进了行业的快速发展。一方面,国家在特定时期内的特定经济政策可以有效地增加固定资产投资。例如西部大开发政策,国家通过对西部投资的倾斜政策,鼓励对西部的投资建设,促进西部经济发展。再如1998年亚洲金融危机时,国家采取增发国债,加大国家开发的基础设施投资力度来维持经济发展的秩序。另一方面,国家对于基础设施建设的大量投入,对于钢铁行业的发展也起到了非常重要的作用。

(2) 唐钢所处的钢铁行业分析

行业环境是指直接影响一个企业及其竞争行动与反应的一组因素。一般地说,波特的“五力”理论是这一领域最为常用的分析工具。前文中根据对于现实的考虑,我们已经对“五力”理论进行了适应所要分析的现实修正,增加了政府——在中国这一特殊研究背景下难以避免的因素,同时将各个力量对于行业竞争强度的定向的威胁关系软化为各个力量与行业竞争强度之间的作用关系,以使他们之间的关系更具有韧性和真实。于是下面我们将应用这样一个修正后的“五力”理论模型作为分析框架,对唐钢所处的目前的中国钢铁工业的行业竞争强度进行分析,得到对于行业环境的深入认识。

a. 进入者的影响

首先,作为钢铁行业这样一个明显属于工业时代的行业,对于资本的要求是相当高的。对于规模经济的要求相对较高,从这个角度上说,进入的经济壁垒还是比较高的;其次,进入者在进入之前通常需要考虑一些与规模经济无关的成本因素,例如学习曲线等;再次,钢铁产业的进入者还面临着技术壁垒和行政壁垒。因此,在钢铁行业中,由于其自身特点,通常不利于新进入者进入参与竞争。新进入者需要达到一定规模、同时具备一定的经验知识和资源渠道,才有可能采取进入行动。

b. 竞争者的影响

在行业中现有企业的竞争是最为直观的影响因素。无论采取价格竞争或是非价格竞争的方式,这些竞争者对于行业竞争强度的影响无疑都是最为直接、最为相关的。

唐钢面临着行业中竞争者数量多的情况。在相对区域内,唐钢面临着众多中小企业的竞争。在唐山地区这个并不算广大的区域内,汇集了57家联合企业,除唐钢之外具备一定规模的企业还有国丰钢铁、银丰钢铁以及新丰钢铁等。还包括首钢的迁安矿业公司等为大型钢铁企业提供原料供应的企业。由此,行业内的竞争者影响还是较强的。

c. 供应商的影响

钢铁工业的原料供应主要有两类最主要的原料供应商,一为铁矿或铁粉的供应,二为煤的供应。大型国有钢铁企业建立的资源依托主要有两种,一种是如同包钢、攀钢等企业依托就近的大型矿山建立起来,另一种是类似于

宝钢、首钢等依靠进口矿石进行生产。目前由于我国铁矿的品位较低、开采成本较大等因素,大多数企业更依赖于进口铁矿。以唐钢为例,它目前拥有棒磨山铁矿、司家营铁矿等几处铁矿,但其生产材料大多还是依靠进口。而在煤炭方面,唐钢紧邻开滦煤矿,而且距离山西等产煤大省也相距不远。作为一个发展了六十年的大型企业早已建立起相对稳固的供应渠道,在这一点上,区域内的中小型企业是难以与之竞争的。从上游原料供应来看,供应商对行业竞争强度的影响并不算十分显著。

d. 购买者的影响

钢铁行业中购买者通常以企业为主体,相对而言数量少、购买量大、拥有更强的影响力。钢铁行业的下游行业所受的外部冲击均会经市场传递给钢铁行业,给钢铁行业带来同向的影响,这种影响具有持续的稳定效应。所以,钢铁企业应紧盯市场,研究国民经济发展与钢材品种、数量之间的对应关系,了解下游行业,特别是与钢铁行业相关度高的行业,如建筑、机械、汽车、轻工、铁道等行业的发展信息和对钢铁产品需求变化情况,开展重点钢材品种的市场调研工作,根据需求及时调整产品结构。

e. 替代品的影响

替代品被认为是能够满足对于现有行业产品大致相同的需求的其他产品。钢铁产品作为现代工业的基本原料,被应用于各个主要环节,可以说随时会出现在人们的生活中,现阶段来讲,除非有材料方面的巨大革命,钢铁作为现有人类工业材料的主体地位是难以撼动的。所以钢铁行业就很少会考虑替代品的问题,在这一方面替代品的影响无疑是弱的。

f. 政府的影响因素

政府作为修正后的“五力”理论的组成部分,在中国特殊的背景下有着超过国外理论中的政府影响程度。接下来我们将分为三点来讨论政府在行业竞争强度中的影响作用。

①政府管制

政府管制通常可以对行业的竞争强度产生重大影响。一方面,通过管制可以提高进入行业的门槛,限制其他企业进入这一行业,降低行业竞争强度。例如,国家对于新建的钢铁企业制订了一个限制条件,要求这类企业必须拥有300立方米以上的高炉。另一方面,管制可以阻止大型国有企业的退出,保持在现有行业中的国有资产的主体地位。

②政府产业政策

中国目前依然是一个发展中国家,中国政府带有一定的发展型国家的特征,政府会颁布一些产业政策,一方面扶持一些产业,促进其发展,另一方面提高一些产业的进入门槛,规范其发展,但总的说来还是希望以政府来引导产业的发展。在钢铁行业方面,国家发改委于2005年7月20日发布钢铁产业发展政策,从政策上可以看出,今后钢铁行业的发展中心将是以改造与重组为主,扶植并培育一

些大型钢铁企业。

③作为国有企业的拥有者

目前中国的大型钢铁企业大多是国有企业，也就是从产权上讲，这些企业都属于国家所有，产权归属是同一个主体。具体细分下来，这些企业中，规模最大的企业一般为国家直属，也就是说归属国资委管理，而有些则属于省属企业，归属各省国资委管理。这样这些企业的发展决策就会面临着国家政策和政府行政命令的管理甚至限制，同时也会在原本市场经济的环境中，淡化行业竞争。

二 Strength & Weakness——唐钢的内部条件分析

1 技术改造及产品条件创新

唐钢制定了“以工序调整为主，以品种结构调整为目标”的技术改造计划。具体说，则是通过“三步走”的发展战略，逐步实现了技术上的进步。

第一步：炼铁系统的改造。新建了一座 2560 立方米的高炉，配套建设了 265 平方米烧结机和发电系统，完成了炼铁系统的改造，形成了新的炼铁生产能力，解决了当时在钢、铁平衡关系中生铁不足的问题。

第二步：炼钢系统改造。建设了两座 150 吨顶底复吹转炉及配套连铸机，是我国最早实现转炉钢连铸比 100% 的企业之一。

第三步：轧钢系统改造，主要是完成以超薄带钢生产线为龙头的轧钢系统技术改造。通过轧钢系统技术改造，建设超薄带钢生产线，优化了产品结构，提高了唐钢的综合竞争力。

通过以上三步走，唐钢从装备技术方面向大型化、现代化迈进了一大步，摆脱了设备陈旧、工艺落后的生产状况，走上依靠技术进步提高产量和质量的道路。经过这段时间的技术改造，唐钢基本跟上了中国钢铁发展的进度。

虽然唐钢在技术改造方面下了很大功夫，得到很大提高，但是和国内技术先进的钢铁企业相比，还是有一定差距。在企业发展的过程中，科技的贡献率也不大。

以 2002 年为例，在全国的部分大型国有企业中，唐钢在技术改造投资方面的投入仅为鞍钢的四分之一，宝钢的五分之一。从另一方面讲，同期鞍钢通过省部级鉴定的科技成果有 15 项，是唐钢的 3 倍，而技术改造投资少于唐钢的首钢却有 20 项通过省部级鉴定的科技成果，唐钢仅有 5 项。由此我们看出，唐钢在技术改造方面的投资还很少，这将制约唐钢技术水平的提升，进而影响到钢材的品种和质量。在国内普通钢材供过于求的情况下，钢材的品种和质量得不到改善，钢铁企业将面临着严峻的生存危机。

2 产品结构

唐钢产品结构的特点可以概括为以下两点：（1）产品品种丰富。与一般钢铁企业相比，唐钢的产品品种比较丰富。除了传统的线材、型材等建筑钢材外，还有管材、板材等高附加值产品。（2）唐钢产品结构主次分明，优势突出，唐钢的产品结构以建筑长材为主（建筑长材包括线材、

型材和棒材）。2003 年之前，唐钢出产的钢材几乎全为长材垄断，2003 年之后，建筑长材也占了绝大部分的比例。根据 2005 年的数据，建筑长材在总产量中占 54.88%。唐钢把自己的产品定位放在建筑钢材的中低端，在这个产品领域里，他们无论是在产量还是质量上都取得了优势，树立了自己的品牌形象，并拥有了一批忠实的顾客。

但是，对比我国钢材市场供求的情况，我们得出，唐钢在产品结构方面还有不合理的地方。2002 年，我国钢材市场上长材消费 9805.28 万吨，占总量的 46.42%，增长率 18.96%，板材消费为 8426.72 万吨，占总量的 39.9%，增长率 24.640%。同年，长材产量为 9865.5 万吨，占总产量的 51.33%，增长率为 19.01%，板材产量为 6497.96 万吨，占总产量的 33.82%，增长率为 19.1%。由此可见，长材市场上出现了严重的供大于求，而在板材市场上，则是供不应求的局面。

2002 年，我国净进口板材 1937.77 万吨，管材 41.55 万吨，以弥补国内生产与需求之间的缺口。唐钢的产品以建筑长材为主，集中在钢材市场上供过于求的领域，面临着激烈的竞争形势。建筑钢材的附加值低、运输成本在总成本中占的比例较大，因此要在地区市场内销售，竞争也主要产生于区域市场内。在华北区域市场中，有唐钢、首钢、邯钢和天津钢厂等钢铁厂，而这些钢厂除首钢外，大部分都以建筑长材为主，因此在华北这一区域市场中，唐钢面临着白热化的市场竞争，利润空间非常小。而在板材市场，产品附加值比较高，产品的销售半径比较大，而且国内竞争者少，竞争缓和，获利空间相对较大。但是唐钢在该市场并没有取得优势。虽然 2005 年，唐钢的板材比例占到 33.76%，但是只集中在热轧板等技术含量相对较低的产品上，而在不锈钢板和彩涂板上的比例还很低。随着我国经济的快速增长，人民生活水平的提高，汽车和家电市场出现了蓬勃发展的景象，汽车和家电制造成了新的钢铁消费大户。由于汽车用钢板和家电用钢板的增加，板材的消费量还会有持续的增长，高强度钢板、彩涂板、镀锌板等有大规模的需求。在国内汽车板市场上，宝钢占了六成，其次是鞍钢；在家电用钢市场上，上钢占了 45%，攀钢、武钢、鞍钢占了 15%。而唐钢则在 2003 年才有板材生产，而且产量比较低。

3 成本管理

钢铁工业的快速发展使得钢材市场的竞争越来越激烈，钢材价格出现了下降的趋势。与此同时，原材料、能源市场价格却时有上涨，钢铁企业的利润空间被无情挤压。在这种情况下，降低成本已经成为钢铁企业取得竞争优势、获取利润的重要途径。

在保证产品质量的情况下，唐钢实行实施“低成本战略”，在本公司范围内建立了“层级对标体系”，以对标为手段，节能降耗，深挖内部潜力。在节约生产成本方面，唐钢认真落实了喷煤、煤气的回收利用、循环水的利用等攻关措施，使各项消耗不断降低。对标挖潜降低成本实施

的效果非常好, 2002年产品制造成本同口径比上年降低了60元/吨。全年共消化涨价等各种减利因素5.19亿元。

虽然唐钢在节能降耗方面取得了巨大的成绩, 但是与国内外先进企业相比, 仍存在着较大差距。“2001年宝钢的吨钢可比自耗为647kg标煤/t, 2000年韩国POSCO为730kg标煤/t, 而日本在90年代就达到了630-640kg标煤/t。”由此可见, 唐钢在成本方面还有很大的挖掘空间。要想在竞争日益激烈的钢材市场上取得利润, 成本控制是关键环节。

三 基于分析对唐钢发展的建议

结合我国钢铁行业总的发展趋势和唐钢的现状, 我们认为唐钢的发展应注意以下几个方面:

1. 钢铁行业是资源密集型行业, 企业发展需要煤炭、铁矿等上游行业的支持。据统计, 当前煤炭等行业的增长速度落后于钢铁行业的增长速度, 这在一定程度上对钢铁工业造成滞后影响。在这种情况下, 钢铁企业要想保持稳定发展, 就要保证有稳定的供应者。唐钢在保持与现有供应者稳定关系的同时, 还应努力开拓新的资源。国内铁矿品位较低, 开发成本比较高, 需要从国外进口大量铁矿石。而单纯的买卖关系, 在竞争激烈的行业环境中, 不能给予企业稳定的供应来源, 因此, 唐钢应在资金允许的情况下, 采用独资或合资的方式在国外投资资源项目。用这种方式, 将唐钢与外部的买卖关系内部化, 为唐钢发展供应充足的资源。

2. 唐钢处于市区, 环境压力比较大; 而且根据国家的政策精神, 我国钢铁工业不应再增加新的产能。在这种情况下, 唐钢要想通过扩大生产规模来增加产量似乎不太可能。同时唐山地区炼钢、炼铁企业非常密集, 但规模都不大, 缺乏持久竞争力, 单打独斗难以应付钢铁行业日益激烈地竞争。作为地区行业的龙头, 唐钢应积极整合地区内的中小型企业, 或者与其他企业联盟。一方面, 可以不通过增加新的设施来扩大规模, 另一方面, 通过区域内整合使整个区域的水平得到提高, 在更大范围的市场上更具有竞争力。

3. 在技术创新方面, 建立一个长远的规划和合理的体系。通过“三步走”战略, 唐钢有计划有重点地提高了自己的技术装备水平, 但与技术先进的钢铁企业相比还存在很大差距。考虑到唐钢可利用的技术资金有限, 而企业创新又是一个长期发展的过程, 因此在进行技术改造时更要有长远的规划和合理的体系, 只有这样, 才能保持住现在的发展态势, 并取得更大的发展。

技术创新, 人才是关键因素。目前唐钢的技术人员非常匮乏, 高级技术人员更是非常稀少。根据2001年的统计数据, 唐钢的专业技术人员只占职工总数的17.64%, 这使得唐钢的技术创新进展缓慢。与鞍钢、武钢等大钢厂相比, 面对唐钢的经济实力, 其技术人员的报酬相对较低, 这就使一些优秀的技术人员不愿来唐钢工作。在这种情况下, 现有人员之间实行有效的激励机制就显得尤为重要。

同时加强与高校的合作也是解决这一问题的途径之一。在河北省, 有很多以工科为主的高校, 如位于唐山的河北理工大学, 位于石家庄的河北科技大学等。由于历史的原因, 这些高校在金属冶炼等方面有一定专长, 这成为唐钢与其合作的基础。通过这种合作方式, 唐钢一方面可以解决自己科技人员不足, 科研能力不够的问题, 另一方面也可以在合作的过程中发现并培养自己所需的人才。

4. 我国钢铁市场现在呈现一种尴尬的局面: 一方面, 普通钢材供过于求, 价格下滑, 企业的利润空间小; 另一方面, 板材、管材等品种出现严重的供不应求, 需要从国外进口大量钢板。因此我国钢铁企业应尽快转变产品结构, 使其更适应消费的需求。唐钢的主要产品是建筑长材, 并在这一领域树立了自己的品牌形象, 但是, 长材市场区域性很强, 而在华北地区, 唐钢、首钢、邯钢、天钢等钢铁企业已经展开了激烈的竞争, 同时唐钢在“三步走”的第三步引进了超薄带钢生产线, 已经能够生产板材等高附加值的钢材。基于这种情况, 我们认为唐钢的产品结构调整应该分三步走:

(1) 坚持做强做好建筑长材, 保持住自己的品牌优势。这是唐钢稳步发展的前提基础。

(2) 抓住市场空隙, 在高附加值细分市场中占有一席之地。目前在板材市场上宝钢和鞍钢已经取得了绝对的优势, 而唐钢的技术设备还不能与它们竞争。因此唐钢在进入高附加值产品市场时要有所避让, 避开宝钢、鞍钢的优势产品, 找到适合自己发展的空间。在板带材市场中, 薄规格热轧板, 特别是质量要求不是特别高、而且冷轧成本又很高的薄板, 是宝钢这样的大企业生产的空隙, 而唐钢在这方面有自己的优势。唐钢应加强在这些方面的生产, 并逐步把范围扩大, 为以后打开高附加值产品市场创造条件。

(3) 全面进入高附加值产品市场。这是唐钢进行结构调整的最终目的, 也是唐钢获得高利润的有效途径。只有在高附加值产品市场上取得优势地位, 唐钢才能彻底摆脱目前国内市场竞争大于求所带来的竞争威胁, 进入更高级的发展阶段。

(4) 在成本方面, 技术改造与成本控制并举

随着科学技术的发展, 钢铁行业逐渐由资源密集型转变为资本密集型。在节约成本方面, 技术方面的支持不可或缺。先进的设备和工艺流程意味着更高的能源利用率和更低的成本。因此在降低成本方面, 要给予技术改造方面足够的重视。

在没有条件进行更大范围的技术改造时, 严格的控制也能起到重要作用。虽然唐钢出台了“层级对标管理体系”, 但某些方面还有待于进一步加强。例如, 成本管理应该与工人的绩效挂钩, 一线工人是生产原料的直接使用者, 一线生产也是节约成本最关键的一环。只有抓住这一环, 才能抓住节约的源头。把节约成本的目标与工人的绩效挂钩, 能增强对工人的激励作用, 使工人感受到节约成本与

自己的切身利益相关。

四 结论

钢铁工业是资金、资源和能源密集型产业，它的发展不仅仅是钢铁行业自身的事情，还涉及到上下游的诸多行业，涉及到国民经济全局。中国钢铁工业的产业集中度低，工艺装备水平整体落后，企业自主开发创新能力不足，行业结构调整和产业升级的任务艰巨。钢铁产业是我国传统产业的一个缩影，而唐钢具有我国钢铁企业的一般特征。本文通过对唐钢的调研和个案分析，从企业战略的角度，综合利用修正的波特五力理论和SWOT分析两种分析工具，以实证为基础，着重分析了唐钢所面临的内外部环境，并提出了一些关于唐钢发展的建议。在给定外部环境的情况下，企业所作的战略选择应以准确分析企业自身实力以及企业的外部环境、竞争对手为前提，这种分析不仅仅停留在静态的层面上，也包括根据目前情况对未来趋势的预测。由于SWOT分析法和波特的五力理论各自均有一些局限性，因此，我们主张将二者结合起来对企业进行战略分析，实现优势互补，从而实现对企业的有效分析，做出正确的战略选择，更进一步在技术、管理等方面打造自己的核心竞争力，实现创造价值的使命。另一方面，唐钢作为一个国有企业，应当在成本管理、技术创新和建立现代企业制度方面迈出更大的步伐，在无法触及核心制度和体制性因素的前提下，从边缘性的制度建设做起，从而最终实现企业治理结构的飞跃。

参考文献：

- [1] (美) 迈克尔·波特. 竞争战略——分析行业和竞争者的技术 [M]. 北京: 三联书店, 1998.
- [2] (美) 迈克尔·波特, 等. 未来的战略——22位顶尖策略大师对竞争战略本质与策略的思考 [M]. 成都: 四川人民出版社, 2000.
- [3] (美) W. T. 霍根. 中国钢铁工业的现状与发展趋势 [M]. 北京: 冶金工业出版社, 2000.
- [4] (美) 迈克尔·波特. 竞争优势 [M]. 北京: 华夏出版社, 2003.
- [5] (美) 杰恩·巴尼. 获得与保持竞争优势 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [6] (美) 希特, 爱尔兰, 霍斯基森. 战略管理——竞争与全球化(概念) [M]. 北京: 机械工业出版社, 2002.
- [7] 庞元正, 关壮民. 以高起点的创新赢得竞争优势——宝钢发展道路研究 [M]. 北京: 中共中央党校出版社, 1995.
- [8] 张信传, 薛传利, 刘本仁, 李长顺. 中国钢铁工业技术创新战略 [M]. 北京: 冶金工业出版社, 1998.
- [9] 刘本仁. 企业创新探索与实践 [M]. 石家庄: 河北科学技术出版社, 2003.
- [10] 孟卫东, 张卫国, 龙勇. 战略管理——创建持续竞争优势 [M]. 北京: 科学出版社, 2004.
- [11] 项保华, 李庆华. 波特模型与改进 [J]. 中国工业经济, 1999 (11).
- [12] 刘益. 波特“五力模型”的缺陷及其改进 [J]. 管理工程学报 1999, (13)
- [13] 周杰晋, 卢慧芳. 波特五种力量竞争模型及其拓展形式比较分析 [J]. 学术月刊, 2004, (2).
- [14] 高铁梅, 孔宪丽, 刘玉, 胡玲. 中国钢铁工业供给与需求影响因素的动态分析 [J]. 管理世界, 2004, (6)
- [15] 许德音. 波特的贡献与不足 [J]. JT 经理世界, 2004, (4).
- [16] 张建东, 项保华. SWOT 的缺陷 [J]. 企业管理, 2005, (1)
- [17] 田志龙, 贺远琼, 衣光喜, 赵昌旭. 寡头垄断行业的价格行为——对我国钢铁行业的案例研究 [J]. 管理世界, 2005 (4).
- [18] 彭靖里, 等. SWOT 分析方法在竞争情报研究中的应用及其案例 [J]. 情报杂志, 2005 (7).
- [19] 项保华, 李庆华. 产业分析: 五力竞争还是六力互动 [J]. 技术经济, 2005 (11).

The Analysis of Tangshan Steel's Outer and Environment and its Developing Path

ZHANG Jian-dong, LIANG Shan, YANG Yan-qing, ZHANG Dong

(College of Economics and Management, Hebei Polytechnic University, Tangshan Hebei 063009, China)

Key words: tangshan Iron and steel Group; SWOT Model; five forces model; modified five forces model

Abstract: The industry of iron & steel, a crucial basic industry for the national economy, is a marked signal of the development level and comprehensive strength of a society based on national economy. In relation to the iron and steel, China is big, however, not powerful. In fact, many problems have been gradually exposed during the development. Under the intense international and domestic market competition, China's development of industry of iron & steel confronts a series of difficulties and challenges. Tangshan Steel Group, a large state-owned enterprise, is one of the Top-ten iron and steel enterprises in China. After completing "Three Steps" strategy and realizing enlargement and modernization, in front of the new development trend with this industry, Tangshan Steel needs to choose a way for its further development in the hope of maintaining competent and striving for much more development space.

Based on the interview about concrete evidence and study of relative documents, this article analyses outer environment and inner factors by using the SWOT model; accordingly, some suggestions are provided for Tangshan Steel's future development.