

学校代码: 10036



對外經濟貿易大學
University of International Business and Economics

工商管理硕士学位论文

SQ 公司战略研究

培养单位: 国际商学院

专业名称: 工商管理硕士

研究方向: 战略管理

作 者: 李佳

指导教师: 周晓艳 教授

论文日期: 二〇一三年三月



Strategic Research For SQ Company

学位论文原创性声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文所涉及的研究工作做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律责任由本人承担。

特此声明

学位论文作者签名：

李健

2013年 5月13日

学位论文版权使用授权书

本人完全了解对外经济贸易大学关于收集、保存、使用学位论文的规定，同意如下各项内容：按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；学校有权保留学位论文的印刷本和电子版，并采用影印、缩印、扫描、数字化或其它手段保存论文；学校有权提供目录检索以及提供本学位论文全文或部分的阅览服务；学校有权按照有关规定向国家有关部门或者机构送交论文；在以不以赢利为目的的前提下，学校可以适当复制论文的部分或全部内容用于学术活动。保密的学位论文在解密后遵守此规定。

学位论文作者签名：李健

2013年5月3日

导师签名：周晓刚

2013年5月13日

摘 要

钢铁工业是国民经济的重要基础产业。中国钢铁行业虽然发展较快,但与发达国家相比还存在行业密集程度较高、钢铁产品的推广能力和深加工能力较弱等问题。自 2008 年下半年开始,受国际金融危机的影响,我国钢铁行业受到极大冲击,产量骤减,价格下跌,全行业一度陷入亏损的境地。2012 年,钢铁行业虽出现小幅回升态势,但企业生产经营形势依然严峻。下游行业需求疲软,原材料价格维持高位,钢材价格持续下跌,企业利润大幅下降,大部分企业面临亏损。连续两年,中国钢铁生产行业年销售利润率已不到 3%,远低于全国工业行业 6% 的平均利润水平。

在产能过剩、市场不振和原材料价格高起的多重夹击下,中国钢铁企业如何能够在逆境求生存、谋发展,如何通过调整战略目标、改变经营思路从而摆脱当前困境已经成为企业要面临的重要课题。本文试图通过对行业结构、资源能力等理论的应用,采用定性分析与定量分析相结合的方式对 SQ 公司进行个案分析,剖析企业在当前环境下的战略选择与实施,希望以此能为中国钢铁企业的发展提供参考。

本文采用实证研究方法,从多个方面对 SQ 公司的战略进行了分析。首先通过 PEST 及行业结构、市场环境分析,找出公司外部环境的机会与威胁;其次通过对公司资源能力的分析,找出公司内部的优势与劣势;基于以上分析内容结合 SWOT 分析,找到 SQ 公司的战略选择方案,并通过对选择方案的比较分析最终得出战略选择结论是:依托首钢集团,利用总体资源和技术优势,改进工艺设备,采用低成本战略以抵御上下游产业的双向挤压;通过投资开发矿山、涉足钢材深加工和建造船体分段等方式,将产业链向上下游延伸;通过内部发展的方式,增强高附加值产品开发力度,做到产、销、研一体,扩大高端产品的市场份额,提升竞争优势;通过产品差异化战略维护优势产品,增强企业的市场竞争力。

关键词: SQ 公司, 钢铁行业, 资源, 战略

Abstract

The steel industry is the important basic industry of national economy. Although with relatively fast development, Chinese steel industry still faces some problems compared to developed countries, for example: high industrial density, weak promotion ability and deep processing ability for steel products. Since the second half of 2008, because of the international financial crisis, Chinese steel industry has suffered a great attack: output decreased sharply, price fell down. In 2012, the steel industry rose slightly, but enterprises still encountered difficult production and operation situations. Downstream industries had little demand. Raw materials still maintained a high price. Steel price fell down constantly, the profit decreased greatly. Most of enterprises suffered a loss. For the past 2 years, Chinese steel manufacturing industry had profit ratio of sales at no more than 3%, which was far less than average profit level of the national industries (6%).

It has been an important issue for Chinese steel enterprises to survive and developing in the difficult situation by adjusting strategic objective and changing operation thinking under over capacity, market depression, and high material price. Through the case analysis on SQ Company, the strategic selection and implementation of the enterprise in current situation is studied. It is hoped that the paper will provide a reference for the development of Chinese steel enterprises.

Based on the method of empirical research and combines theory with practice, this paper analyses the external strategic environment and the internal resources and capability of SQ. We can see the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company, and the strategic selection can be proposed. Based on relevant theories of strategic management, by means of empirical research methods, the strategy of SQ Company is analyzed and the strategy is proposed: supported by the Shougang Group, by means of overall resource and technical advantages, in addition with improvement on technology and equipment, low-cost strategy is used to resist the bilateral extrusion from the downstream industry and the upstream industry; the industrial chain is extended to the upstream industry and downstream industry by investing and developing the mines, engaging in deep processing industry, and building ship block sections; through internal development, the development degree of products with high additional value should be enhanced to expand market shares and increase

competitive advantage; superior products are maintained by means of product differentiation strategy to increase the market competitiveness.

Keywords: SQ Company, Steel Industry, Resources, Strategy

目录

第一章 引言	1
1.1 背景分析	1
1.2 研究对象	1
1.3 研究意义	2
1.4 研究方法及论文框架	2
第二章 SQ 公司外部战略环境分析	3
2.1 宏观环境分析（PEST 分析）	3
2.1.1 政治与法律环境	3
2.1.2 经济环境	4
2.1.3 社会文化环境	5
2.1.4 技术环境	5
2.2 行业结构与市场环境分析	6
2.2.1 行业经济特征分析	6
2.2.2 竞争分析	8
2.2.3 中厚板市场分析	11
2.2.4 主要竞争者分析	13
2.3 外部环境机会与威胁分析（EFE 矩阵）	14
第三章 SQ 公司内部环境分析	18
3.1 公司资源与能力分析	18
3.1.1 SQ 公司现有状况	18
3.1.2 SQ 公司产品市场定位	19
3.1.3 SQ 公司原料资源情况	20
3.1.4 SQ 公司市场营销能力	21
3.1.5 SQ 公司研究与开发能力	21
3.1.6 SQ 信息与自动化技术的应用能力	22
3.1.7 依托集团具有的资源和能力优势	22
3.2 内部优势与劣势分析（IFE 矩阵）	23
第四章 SQ 公司战略选择分析	26
4.1 SQ 公司战略方案	26
4.1.1 SWOT 分析	26
4.1.2 SQ 公司战略目标方案	27
4.2 SQ 公司战略选择	28
4.2.1 基础选择	28
4.2.2 方向选择	29
4.2.3 力度选择	29
4.2.4 途径选择	29
4.2.5 SQ 公司战略选择结论	30
第五章 SQ 公司战略的实施与控制	31

5.1 SQ 公司战略实施	31
5.1.1 实施管理创新	31
5.1.2 加快技术创新	31
5.1.3 实施人力资源管理创新	32
5.1.4 加强企业文化建设	32
5.2 SQ 公司战略控制	32
5.2.1 人力资源控制	32
5.2.2 财务控制	33
5.2.3 绩效控制	34
第六章 结论	35
参考文献	37
致谢	39
个人简历 在读期间发表的学术论文与研究成果.....	40

第一章 引言

1.1 背景分析

钢铁工业是一个国家经济水平和综合国力的标志，它是国民经济的重要基础产业并承担着国防军工、高新技术产业以及机械、家电、船舶、汽车、铁路、化工、交通等关键产业所需要的各类钢材品种。我国是钢铁生产和消费大国，粗钢产量连续多年居世界第一。进入 21 世纪以来，我国钢铁产业快速发展。“十一五”期间，粗钢总产量突破 26 亿吨，超过“十五”期间 2.2 倍以上。与此同时，粗钢消费量也在持续增长，从 2006 年至 2010 年，我国粗钢表观消费量平均增幅已经达到 11.41%。此外，我国钢材品种结构和质量性能也在不断优化，大部分钢材品种已经可以满足下游行业的使用要求。虽然中国钢铁行业发展较快，但与发达国家相比，还存在一些问题，比如行业密集程度较高、专业化和高效程度还不够、钢铁产品的推广能力和深加工能力较弱。因此，只有抓紧淘汰落后产能、提高产业集中度，同时加快技术创新的步伐，中国钢铁行业才能获得可持续发展。

2008 年下半年，在国际金融危机的影响下，我国钢铁产量骤减，价格下跌、出口萎缩使得行业发展受到极大冲击，一度陷入全行业亏损的境地。为此，国家先后出台了一系列旨在扩大内需、保持经济增长、调整产业结构并有益于民生的经济政策，颁布了《钢铁产业调整和振兴规划》。

1.2 研究对象

SQ 公司是首钢总公司、香港首长国际企业有限公司与韩国现代重工业株式会社合资建设经营的钢铁联合企业，是首钢集团实施搬迁调整建立的重要中厚板产品生产基地，是首钢主动进行战略性结构调整、为搬迁调整探索实践的重点项目。

SQ 公司处于最具发展潜力的环渤海经济圈的中心位置，北靠燕山，南面渤海，西接京津，东有辽宁，是东北与华北两大经济区的结合部，铁路、公路、船运便利。公司在 2003 年开工建设，2006 年 10 月投产，生铁年产能力为 255 万吨，钢坯年产能力为 260 万吨，宽厚钢板年产能力为 180 万吨。公司主要生产包括管线钢、造船用钢板、锅炉容器板等八大类产品，产品广泛应用于石油化工业、造船业、机械制造业等。其中锅炉容器钢板、管线钢板、欧标钢板获国家专项认证，造船用钢板获中、韩、日、英、意、德、法、美、挪九国船级社认证。

1.3 研究意义

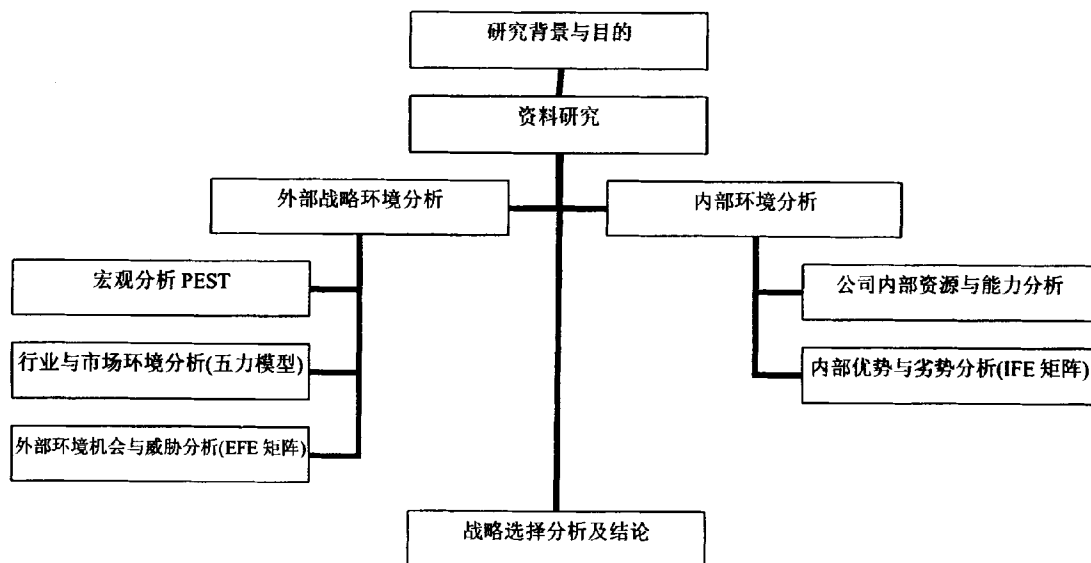
2012 年,钢铁行业发展虽出现小幅回升态势但整体形势依然严峻。上游原材料价格居高不下,下游行业需求不振,钢材价格波动下行,利润大幅下降,大部分企业面临亏损窘境。2010-2011 连续两年,中国钢铁生产行业的年销售利润率都低于 3%,远远达不到全国工业行业 6%的平均利润率水平,钢铁行业已经进入微利时代。

在如此不利的局面下,中国钢企如何才能在逆境求生存、谋发展,如何通过调整战略目标、改变经营思路从而摆脱当前困境,已经成为企业要面临的重要课题。SQ 公司虽已成为秦皇岛市重点骨干企业和支柱型龙头企业,但随着金融危机的到来,受全球经济萎靡不振的影响,SQ 公司发展也陷入困境:成本居高不下,价格持续下降,同时由于缺少明星产品,部分客户流失,市场竞争力下降,企业经营形势严峻。在此情况之下,SQ 公司应该如何面对?是否需要调整现有的战略规划?本文将通过对 SQ 公司所做的个案分析来讨论它在当前环境下的战略选择与实施,希望以此能为中国钢铁企业的发展提供参考。

1.4 研究方法及论文框架

通过利用战略管理的相关理论,本文将采用以下方法来进行分析:

- 定性分析与定量分析相结合,对研究对象的外部战略环境和内部环境进行分析。
- 对企业外部环境面临的机遇、威胁,内部资源与能力所具有的优势及劣势进行评价,从而提出研究对象的发展战略选择,并探讨实施战略中的相关问题。



第二章 SQ 公司外部战略环境分析

现代企业管理的精髓，就是在复杂、多变的环境下，寻求企业内部条件、外部环境、企业目标之间的动态平衡。每个企业都是一个独立的经济单位，它的生存、发展会与周围的环境发生密切联系，并且受其制约。要确保企业长期、稳定发展，对环境进行分析是十分必要的。

2.1 宏观环境分析（PEST 分析）

进行宏观环境因素分析的意义主要在于要确认宏观因素对企业的战略目标和战略选择所带来的影响，这些宏观因素包括政治与法律环境、经济环境、社会人文环境、技术环境等。

2.1.1 政治与法律环境

1. 政治形势和政局稳定：党的十六大提出要全面建设小康社会的奋斗目标；党的十七大根据形势发展，又提出为了实现全面建设小康社会奋斗目标的新要求，为实现全面建设小康社会奠定了基础；2012 年 11 月召开的十八大，提出了要深化改革开放和全面建成小康社会的目标，要争取在加快转变经济发展方式、深化重要领域和关键环节改革方面取得新突破。在党中央、国务院及新一届领导班子的带领下，全党全国将会继续认真贯彻落实科学发展观，保持宏观经济政策的连续性和稳定性，维护国内政治形势的稳定。

2. 国家政策、方针有利于钢铁行业未来发展：2012 年是实施“十二五”规划的第二年，根据新形势，政府着力提高政策的针对性和灵活性，更加注重推动经济发展方式转变和经济结构调整，更提倡自主创新。同时，在我国财政政策的扶持下，内需扩大、工业生产回升速度增快，产业结构调整 and 节能减排将继续推进。此外，国家在近年来的产业调控中把政策指向了整合大企业，淘汰落后产能，使钢铁行业的集中度逐渐提高，大型钢铁集团出现有效提升了国内钢铁产业集中度。2011 年 11 月工信部颁布的《钢铁工业“十二五”发展规划》成为“十二五”期间的行业发展指导性文件。“转型升级”成为我国钢铁行业未来发展的主题词。

3. 各项法律法规保障钢铁行业的发展：为保障钢铁企业在国际贸易中的权益，并且在经济纠纷中处于有利地位，国家会继续完善各项法律法规；政府会实施灵活的出口退税政策，改善钢铁产品的贸易环境并稳定国际市场份额，鼓励钢材间接出口；钢协和企业需要积极应对各种贸易摩擦，如反补贴、反倾销，为国

际贸易争取良好的环境；坚持低附加值产品（“两高一资”）的出口控制政策，贯彻落实部分钢铁产品的出口退税率提高措施，对于高附加值产品适当提高出口退税率。加快出口退税的处理过程，保证及时、足额退款。研究进口钢材与国产钢材的公平税收政策并制定相关措施，为我国钢铁企业创造一个公平竞争的市场环境。

2.1.2 经济环境

1. 从国际环境看，在 2008 年爆发的国际金融危机持续时间长且情况复杂，影响面巨大。世界经济复苏困难重重，经济下行的压力大，各种风险因素也进一步增加。

第一，世界经济增长缺少动力，因此整体环境好转不明显。第二，欧洲债务危机情况恶化，它一方面从公共财政领域向银行系统扩散，另一方面从边缘国家向中心国家扩散。债务危机的蔓延有可能对世界经济造成新的重大影响。第三，大宗产品的全球市场动荡加剧。大宗商品的国际市场价格 2011 年在波动中持续走高。由于主要经济体货币政策进一步放宽，加上西方国家增加对汇率的干预和国际投机资本炒作影响，大宗商品的国际市场价格仍有持续高位波动的可能，这将会是干扰全球经济复苏的主要因素，也会在很大程度上成为影响国际铁矿石贸易的不确定因素。第四，投资和贸易保护主义抬头。主要发达经济体受“高债务、高失业率、低经济增长”的影响，随着市场竞争的加剧和金融危机的长期化，各种形式的保护主义还将出现，这将对我国进出口贸易增长带来严重影响。

2. 从国内环境看，经济发展的不可持续、不平衡、不协调问题依旧突出。

第一，国内需求增长存在压力。2012 年中国经济增长低于 2011 年，外部需求疲软和内部需求增长放慢同时出现，这给钢材消费带来重大影响。成本的持续上升使得企业利润下降，这会给投资增长造成影响，从而也将限制钢材消费。第二，仍然面临较大的成本上涨压力。土地、资源、劳动力的价格上涨将趋于长期化；随着国家资源性产品的深化改革，会增加企业生产成本。第三，企业经营风险上升。由于成本及需求等因素影响，2012 年我国钢铁行业整体利润水平较低，钢铁企业的亏损风险增加。第四，下游行业增速放缓。房地产业 2011 年投资增速回落；机械行业产销增速在 2011 年 1-11 月逐月下降；汽车行业全年增长率为 2% 左右；集装箱行业出口增速在 2011 年逐月下降；2012 年船舶业手持订单持续减少，新接订单也大幅下降；2012 年铁路建设放缓趋势明显，基础建设投资约为 4000 亿元，比 2011 年少 3000 亿元。

在整体经济环境不利的情况下，中国钢企在未来几年还将面临包括原料价格、市场需求等多方面的考验。SQ 公司如果上不能控制原料成本，下不能扩大

客户需求，继续被上下游双向挤压，企业的发展将受到极大限制。只有寻求切实可行的发展战略，才能在困境中求突破，逆境中求发展。

2.1.3 社会文化环境

1. 科技发展和人类知识进步，推动了技术创新和社会进步。技术创新是企业提高竞争力的基础。中国加入 WTO 以后，钢铁产品要想走出国门，只有开发低成本、高附加值的产品才能保证企业的竞争力。国外先进的钢铁企业依靠技术创新有效保证了企业发展，并提高了市场竞争力，我国钢铁企业应该以此为鉴，不断学习升级。

一个现代企业具备竞争力的关键就是其技术创新活动。我国钢铁工业自建国以来虽然取得了飞速发展并为国民经济稳定增长做出巨大贡献，但是我们同时应该清醒地认识到技术创新对我国钢铁工业来说还是一个较难的课题。我认为，钢铁工业发展首先应该有创新观念，有独立自主的开发和技术升级的能力，按照自身特点攻克技术瓶颈，减少对国外技术的依赖。同时还要做到能有效地降低钢铁工业的能耗水平、降低钢铁生产对环境的污染，走低消耗、低污染、高效益的可持续发展道路。

2. 随着人类环保意识的加强，那些对环境污染少的原料和产品更被认可，这对钢铁生产也提出了新要求——发展低碳经济。低碳经济是一种尽可能减少 CO₂ 排放的全新发展模式，它的核心是通过制定政策及措施，鼓励创新并提高各项技术以达到节能减排效果，使社会经济向低能耗、低 CO₂、高能效转型¹。“中国要做负责任的国家，面对全球经济形势的变化，中国将承担起自己应该承担的责任。”在 2009 年的哥本哈根联合国气候变化大会上，温家宝总理代表中国政府承诺，到 2020 年要实现单位国内生产总值二氧化碳排放量比 2005 年下降 40%~45%。钢铁工业作为资源密集型产业是发展低碳经济的主要对象，节能减排将会成为钢铁工业的主要工作目标。对于一个钢铁企业来说，发展低碳经济是其能进一步得到发展、能不被政策、经济模式所淘汰、能达到利润最大化的客观现实。

2.1.4 技术环境

随着国家对钢铁科技开发加大投资和支持，我国钢铁企业自主创新能力在不断提高同时也推动了行业技术进步，在钢铁生产方面出现了许多专利，如冷轧硅钢片、镀锌板等。经济以及信息与自动化技术的发展使得新技术、新设备、新工

¹ 孙航/贺西平/周长朴，浅析低碳经济对钢铁产业的影响，甘肃冶金，2010 年 12 月第 6 期

艺不断被采用，它们有效帮助钢铁行业降低了成本并提高了产能。

通过上文对宏观环境的 PEST 分析，在此可以做出归纳如下：国家政治环境稳定、各项法律法规持续完善、国家出台的一系列政策有助于钢铁行业结构调整和稳定发展。但由于国内、国外经济形势依然严峻，企业发展仍困难重重。按照社会进步和科技发展的要求，钢铁行业未来的发展趋势是低能耗、低污染、高能效的高附加值产品。SQ 公司需要通过技术创新突破钢铁工业发展瓶颈，有效降低成本及能耗，走绿色钢铁的可持续发展道路。总体来讲，当前的宏观环境有利于 SQ 公司的发展，但需要公司找准产品定位，加快技术升级与改造以适应环境变化。

2.2 行业结构与市场环境分析

那些所生产的产品类似并且在市场竞争中相互影响的一些企业构成了行业。行业环境分析包括企业所处行业的结构、行业发展水平、竞争激烈程度、发展潜力等。对企业来说，行业环境对其影响要比总体环境影响更大，所以，对行业环境进行分析十分必要。

2.2.1 行业经济特征分析

钢铁工业是我国国民经济的基础，改革开放至今我国钢铁工业已经取得巨大发展。钢铁行业作为资金密集、规模经济显著、产业关联度高、有利于国计民生的重要行业，为国民经济的持续发展提供了保证。目前中国已经成为全球最大的钢铁生产国和消费国。

1. 行业产业链概述

钢铁行业是一个原材料的生产和加工部门，处于工业产业链的中间位置。它的发展与国家的基础建设及工业发展的速度密切相关，我国钢铁行业工业总产值占 GDP 比重常年保持在两位数。

表 2.1 2006-2011 年钢铁行业工业总产值占 GDP 比重

单位：亿元，%

	国内生产总值 (现价)	增长率	钢铁行业工业产值	增长率	工业产值比重
2006	210871	11.1	25473.37	20.12	12.08
2007	257306	13	30853.87	35.85	13.08
2008	300670	9	40932.49	34.79	14.85
2009	335353	8.7	37612.46	-6.88	12.24
2010	397983	10.3	47040.65	27.51	12.89

续表

	国内生产总值 (现价)	增长率	钢铁行业工业产值	增长率	工业产值比重
2011	471564	9.2	64042.12	26.24	13.58

数据来源：国家统计局

钢铁行业在国民经济中涉及的领域较多，因此具有很高的战略地位。它的上游主要包括煤炭业、铁矿业等，下游行业包括钢材深加工业、设备制造业、船舶制造业等。

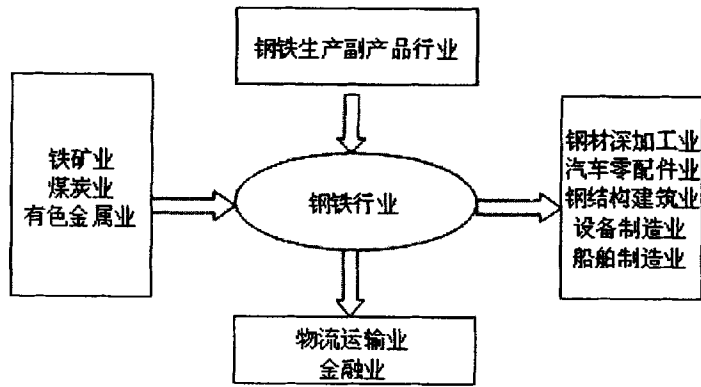


图 2.1 钢铁行业产业链简图

2. 行业与国民经济的相关性

钢铁行业是加快我国工业化进程的先导产业，它推动了上下游及区域经济发展，并且在促进城乡劳动力转移就业等方面做出了重要贡献，它影响着国民经济的稳定、健康发展。可以说，钢铁行业的发展水平不但可以衡量我国综合国力和工业化发展水平，它也是实现工业化战略目标的关键。

钢铁行业与宏观经济发展息息相关，属于典型的周期性行业。20 世纪 90 年代以来，我国经济的快速增长带动了钢铁业的迅速发展，但与发达国家相比，我国的钢铁行业并不具有竞争优势，原因如下：高能源消耗及高污染排放；价值创造力比较弱，效益较低，低附加值、高能耗是我国钢铁行业一直以来存在的问题，大而不强，多而不优的问题显著。

受 2008 年金融危机影响，全球钢铁行业面临前所未有的严峻局面，产品价格连连走低，包括宝钢在内的大型国企都面临亏损，行业发展陷入低谷。为缓解行业当前面临的重重压力，政府除了向钢铁行业投放“救市”资金以外，还积极推动铁路、房地产等下游行业的发展，希望以此带动钢铁业的复苏。2009 年 3 月国务院公布了《钢铁产业调整和振兴规划》细则，这给行业振兴提供了信心。

3. 行业经济周期及成长性分析

产业生命周期是可以分为创立期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段：它是产业从成长到衰退经历的全过程。判断产业生命周期阶段的标志主要包括市场需求增长能力、产品种类的多寡、市场增长率、竞争者数量、进入壁垒、市场占有率、技术创新、顾客购买行为等。

从钢铁行业的产量、需求、品种、结构等特征进行分析可以得出结论，目前我国钢铁行业的生命周期处于成长到成熟的盘整期²。相对而言，钢铁行业整体是一个传统的行业，生命活力较小，行业利润水平也较低。通过分析细分市场，可以看出钢铁行业未来的发展方向将是高附加值产品。

“十二五”钢铁行业发展规划鼓励钢铁企业开发钢铁新材料。支持企业与下游行业联合起来开发新材料和下游产品，建立钢材服务中心，为客户提供更好的服务和解决问题的方案，实现上下游行业的双赢，为国防军工重大工程、高端装备制造、新能源和新能源汽车等需要新材料的产业提供支撑和保障。钢铁新材料则主要为高性能、高附加值的特殊钢³。

从生产的角度来看，我国特殊钢的生产主要集中在中低端产品，整体水平较低，产品需要升级。从需求角度分析，特钢作为机械、汽车等装备制造业及海工、能源等重点工程的重要原材料，同时也是重大装备制造、重大工程建设、战略性新兴产业及国防先进武器、核电建设所需的核心、关键、难以替代的材料，未来产业升级产生的需求潜力远大于目前已趋于饱和的普碳钢。所以，未来特殊钢的市场潜力巨大，它将是钢铁行业新时期的发展重点。

4. 行业市场规模分析

目前，中国的工业化和城市化已经进行到中期阶段，预计 2025 年前将完成，中国经济在未来十五年左右的时间里仍具有快速增长的潜力⁴。相应的，目前钢铁消耗的峰值还未到来，钢铁产量虽然年均增长率较低（预计在 2018 年末之前仅可保持年均 3.2%左右的增速），但还将持续长时期的增长，到 2018 年末钢铁总产量将达到峰值 8.5 亿吨⁵。“十二五”期间，随着总量控制、等量置换、淘汰落后产能等国家宏观调控政策的落实，钢铁产业产能过剩的问题将得到进一步缓解，预计到 2015 年末，我国钢铁产业 2.2 亿吨过剩产能将被消化至 0.75 亿吨。

2.2.2 竞争分析

行业竞争可以按照迈克尔·波特教授在其著作《竞争战略》一书中提到的五

² 贺宗春，浅议钢铁行业的周期性，中国冶金报，2009 年 3 月 17 日

³ 钢铁工业“十二五”发展规划，工信部，2011 年 11 月

⁴ 工业化和城市化将给钢铁哪些机会，中国钢铁新闻网，2012 年 8 月 28 日

⁵ 梅振峰/臧若愚/赵博，广西防城港钢铁基地比较优势研究，冶金经济内参，2012 第 35 期，第 13 页

种力量来进行分析，这五种力量包括潜在入侵者、供应商砍价能力、用户砍价能力、替代品威胁以及行业内竞争对手。

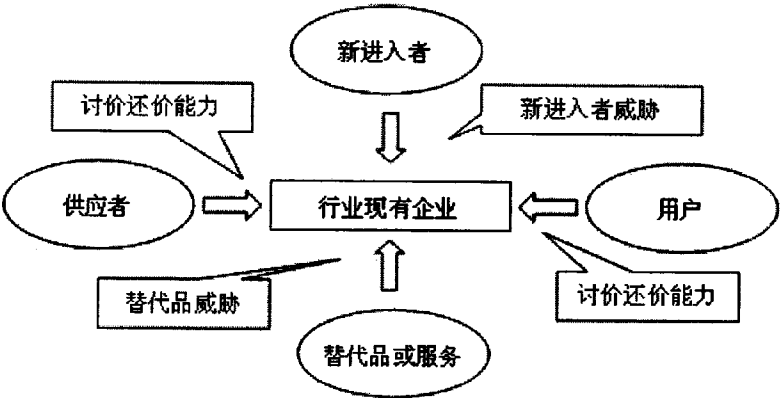


图 2.2 行业竞争结构图

1. 潜在入侵者

由于国家政策对投资新建钢铁企业项目的限制，新进入者不太可能通过投资新建钢铁厂。他们只能通过参与钢铁行业的兼并重组，参股或控股现有钢铁企业，才能曲线实现涉足钢铁行业的目的。对于这种投资方式而言，新进入者没有改变整个钢铁行业的生产能力。另外一种情况是，现有钢铁企业通过改扩建增加钢铁产品的生产能力，从而增加了钢铁市场的供应能力，对现有产品造成竞争威胁。但目前我国产业政策对单纯的新建钢铁项目或者扩建产能是严格禁止的，所以除了借淘汰落后之名扩大产能的情况以外，要新建扩建钢铁项目是非常困难的。可以说潜在入侵者对行业内现有企业的威胁较弱。

2. 供应商

钢铁行业的上游包括采矿业、交通运输业和能源业，主要涉及铁矿石、煤炭、电力、石油等原材料以及大量的机电设备。其中，铁矿石是钢铁企业最重要的原料。目前由于国际三大铁矿石公司的垄断地位高，因此掌握进口铁矿石的定价权。钢铁行业由于原料和产品的大批量进出，因此对铁路、水路运输和电力供应依赖性很强，在这些资源被垄断的情况下钢厂对铁路运输和电力企业的还价能力不强。整体看，我国钢铁行业的供应商讨价能力相对处于优势。随着钢铁行业的生产增速下降，铁矿石供应增多，铁矿石供应商的讨价能力会有下降，钢铁企业的还价能力在一定程度会有改善，但幅度较小。

3. 顾客

钢铁行业的下游行业主要是建筑、机械、汽车、船舶、铁路、家电等。这些行业的需求增长情况对于钢铁行业的市场需求影响至关重要。2010年开始，随着政府一系列控制房地产政策的出台，下游相关行业的增速下滑，对钢材的需求增

长减少，而供给较多，所以顾客的谈判能力增强。在需求不会有明显增长的情况下，企业在与下游用户的交易中讨价还价的能力并不会大幅改善。

表 2.2 2010-2012 年中厚板产品下游行业需求分析

单位：万吨

	2010	2011	2012 (E)	2012 年 同比增长
建筑业	33626.09	36650	37600	3%
机械	10909	11782	12600	6%
造船	2337.64	2300	2320	1%
汽车	4195.77	4280	4490	5%
管线	719.27	790	860	8%
合计	51787.77	55802	57870	4%

资料来源：世经未来，《2012年钢铁行业风险分析报告》，第71页

4. 替代品

替代品是指那些与客户产品具有相同功能的或类似功能的产品。由于钢铁产品属于可再生资源，性价比有一定优势，且有广泛应用，因此替代品竞争压力较小。虽然钢铁产品发挥的作用在不同的历史时期有不同的表现，但人类对它1000年的使用历史已经可以证明钢材产品的存在价值和意义。从材料的科学发展情况来看，钢铁产品依然是社会发展所需要的最主要材料。从性价比来看，钢铁产品相较其它产品更经济；从生产规模来看，还没有一种原材料可以取代钢铁产品。

5. 竞争者

就国内竞争者来说，我国钢铁行业中规模以上企业6000多家⁶，大中型钢铁企业数量相对较少，比较突出的是宝钢集团、鞍本集团、河北钢铁集团、首钢集团，武钢集团，其它则是大批量的中小型钢铁企业如太钢、日照钢铁、天钢等。目前，钢铁企业间的市场竞争激烈，产品同质化严重，在市场需求增长减少的影响下，企业间的竞争更为激烈。

就国外竞争者来说，他们的产能、产品构成、价格水平会直接影响中国钢企的产品出口量。韩国目前是中国中板产品最大的出口国，但是在 2008 年后出口韩国的中厚板数量已经明显萎缩，其中一个重要原因在于韩国新增了其宽厚板的产能。作为造船大国，前几年韩国国内钢厂对造船用厚板的供应不足，船厂纷纷将目光锁定外国钢厂，从中国进口的钢材数量比重大。但是在 2007-2009 年间，韩国的现代制铁、浦项制铁、东国制钢都增加了厚板的生产能力。2011 年底这三家企业的厚板产能全部达产，总量在 1300 万吨左右，韩国国内市场厚板的供货由不足变为有余，因此不再需要从中国进口厚板。失去韩国市场将会给中国钢企

⁶ 钢铁业进入微利时代，中国产经新闻报，2011 年 4 月 13 日

带来严重打击。

按照五力模型分析,可以看出中国钢铁行业由于政策限制进入壁垒高,且由于产品特性不易被替代。由于铁矿石、电力、运输等资源被垄断,供应商对钢铁企业的讨价能力较强。而由于目前产能饱和,钢铁产品供过于求,顾客的砍价能力也在增强。上下游的双向挤压,已经使钢企的利润在逐步压缩,企业间的竞争日趋激烈。

2.2.3 中厚板市场分析

中厚板的用途广泛,可涉及的领域较多,包括建筑工程、船舶制造、压力容器制造、机械制造、桥梁建造等⁷。

1. 市场供需分析

面对钢铁产能严重过剩、国内外市场需求疲软、生产经营成本居高不下的三大困难,我国钢铁行业经营形势十分严峻。2012年1-9月份,我国钢产能5.42亿吨,利润-55.28亿元,连续4个月出现全行业亏损。

实际上在2005年,中厚板市场就已经可以预见产能过剩的情况将会发生。2003年国内中厚板轧机的数量仅有20多套,而此后则出现暴增。2005年3.5m以下轧机集中投产,2008年至今3.8m以上宽厚板轧机集中投产,国内新建的几套5m以上轧机也已经进入达产阶段。目前国内已建和在建的中厚板轧机已经超过70套,已经达产的产能接近9000万吨,在建产能全部达产后国内中厚板产能接近亿吨。巨大的产能使得国内中厚板产量呈现出高速增长态势,2008年金融危机发生虽然延后了新增产能的扩张和产量增长,但2010年开始,随着经济形势的复苏,新增的中厚板产能再度进入达产的高峰期并将延续⁸。

虽然目前看来产品供求矛盾较为突出,但是有两点我们应该肯定:

一是中国的工业化和城镇化要高速发展就仍需要钢铁工业发挥其支撑作用,钢材仍将拥有巨大的市场空间。工业化、城镇化是我国经济最大的内需潜力所在,目前发达国家的城镇化率一般是80%,发展中国家是60%,世界平均水平为52%⁹。2011年我国城镇化率刚刚超过50%,尚未达到世界平均水平。根据联合国关于世界城市化展望的最新报告可以预计,到2030年中国的城镇化还会保持较快的速度,有望提高到65%-70%。中国目前每年要转移城镇人口1000多万,这已经相当于一个欧洲中等国家的人口总量,未来中国还将增加约3亿城市人口。伴随着工业化、城镇化的高速发展,公路、铁路和城市轨道交通建设等公用设施建设及

⁷ 中厚板的分类及用途, 百度百科, <http://wenku.baidu.com/view/348c4cd6c1c708a1284a44ee.html>

⁸ 中国钢材网, 中厚板市场现状以及价格走势, <http://news.steelcn.com/a/95/20111013/3909926A4015FB.html>

⁹ 新型城镇化能否激发钢铁第二春, 和讯期货

工业、民用建筑也会快速发展。可以预见，中国钢铁产业不是夕阳产业。二是中国钢铁工业经过长期快速粗放式发展已经充分暴露出产业结构不合理、自主创新能力不强、行业效益普遍偏低等主要问题。要想从根本上转变粗放式的发展方式，就要从追求数量和规模为主转向追求发展质量和效益为主。中国钢铁企业要进入依靠科技创新、管理创新和商业模式创新的转型升级阶段。

对于 SQ 公司来说，在 2007-2008 年，由于全球海运市场的繁荣发展，使得国内、国外造船厂对船板的需求增加。船板相对来说工艺简单、生产难度小，因此当时 SQ 公司的产品定位主要是大力发展船板用钢。但随着经济形势及市场行情的变化，当时的产品定位显然已经与市场需求背离。在此情况之下，SQ 公司应在维护船板市场份额的同时，着力开发高附加值产品如管线钢、海洋平台用钢，高强钢、能源用钢等以适应需求变化，寻找企业发展出路。

2. 下游行业顾客分析

对钢铁行业有重大影响的下游行业主要是机械、造船、家电及集装箱行业。它们需求的变化会对钢铁产品的产销造成直接影响。

2011 年我国机械工业增幅明显回落，2012 年年初利润出现负增长，这种情况在近年来是少有的。尽管如此，随着国家保增长的政策措施逐步到位，会促进机械行业经济回升。

据工业和信息化部数据，2011 年中国造船完工量同比增长 16.9%，新接船舶订单量同比下降 51.9%，受全球经济下滑、航运市场持续低迷的影响，截止到 2011 年 12 月底，中国船厂新承接船舶订单大幅下降，手持订单量比 2010 年手持订单下降 23.5%¹⁰。2012 年 1-7 月，船舶工业企业亏损企业 336 家，比上年同期增加 65 家。亏损企业亏损额 48.9 亿元，同比增长 72.9%，亏损比例为 25.6%。行业发展面临严峻挑战，全球新造船市场预计在近期难以出现好转。

全球经济发展的不确定性、房地产市场滞缓以及透支增长等因素给我国家电行业带来一定挑战，2012 年可以说是家电行业调整年。不过伴随着 2012 年四季度节能补贴政策的实施、住宅市场销售松动以及部分保证房建成，相信家电市场会有逐步好转，有望走出低谷。

相比 2010 年及 2011 年，集装箱行业整体产销量在 2012 年有所下滑。未来一段时间，集装箱行业的供求关系不会有明显波动，基本保持平衡，集装箱制造企业不会进行大规模的集装箱生产活动¹¹，因此对于钢板采购量不会有大幅变化。

通过对下游客户的分析可以看出，造船行业、集装箱行业的市场行情在未来一段时期都很难改善，SQ 公司如果将产销重点定位在这两个行业，未来发展必然会受到影响。相比较，家电业、汽车业、机械业虽然近期也面临挑战，但通过

¹⁰ 黄鑫，全国造船完工量同比增长 16.9%，人民网，<http://finance.people.com.cn/GB/70846/16887855.html>

¹¹ 2012 年中国集装箱行业发展未来展望，道客巴巴

国家政策支持及市场需求的支撑，依然有良好的前景。SQ 公司可以将产品定位向产品附加值高的汽车板、家电用钢、高强度钢转移。

2.2.4 主要竞争者分析

按照规模和生产水平，华东地区的钢企可以分为三个级别：宝钢、沙钢技术设备先进，实力雄厚，属于第一梯队；济钢、新钢、莱钢装备先进，在钢板热处理及品种开发方面有较强实力，在高端产品市场占有一席之地；其他的民营钢厂由于生产能力相对较弱，部分板坯无法自产只能另行采购，因此在扩大品种、提高产品附加值方面实力较弱，主要面对的是低端产品市场。

华北地区中厚板的年产能仅次于华东地区位列第二，从整体看其生产线的布局比较合理，重点企业如包钢、临钢、太钢、邯钢等各有自己的特色，侧重点也不同，绝大多数企业经验丰富，基础完善，轧机产线配置合理，产品结构丰富。

中南地区中厚板产能较大，主要企业包括武钢、舞阳钢铁、湘钢、珠海粤裕丰钢铁等。中南地区的轧机装备水平整体较高，主要特点是宽板生产实力雄厚，热处理配套设备完善，中厚板装备在全国属中上水平，在品种钢开发、调整产品结构方面实力较强。

东北地区是老工业基地，代表企业鞍钢曾经最早引进了中厚板轧机¹²。随着时代发展，鞍钢也在不断地进行设备更新换代和技术创新，随着 2009 年鞍钢宽幅轧机上线以及研发技术的加强，鞍钢在高端产品市场有很强的竞争力。除鞍钢以外，五矿营口中板厂也具备一定实力，它无论是发展历程还是设备情况，都与鞍钢较相似。整体来说，由于目前东北地区中厚板轧机设备齐全且产品类别丰富，所以在中高端产品领域具备较强实力。而且鲅鱼圈运输便利，具有成本上的优势，实力突出。

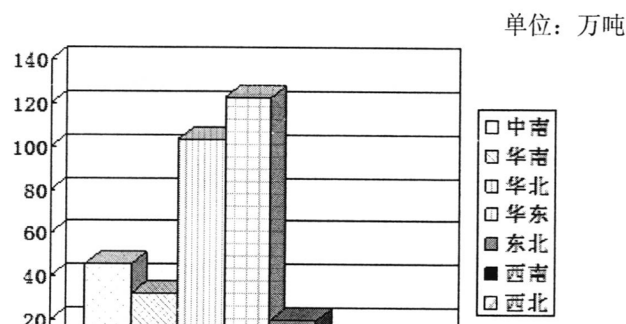


图 2.3 国内主要中厚板生产地区月产能分布

资料来源：我的钢铁

¹² 鞍钢 2010 年中厚板总产量全国第一，中国钢铁现货网，2011 年 8 月 25 日

从 SQ 公司轧机类型、产品规格、生产能力及生产的主要品种方面来看，其竞争对手主要有：宝钢、鞍钢、济钢、舞钢。

表 2.3 SQ 公司与主要竞争对手情况分析

钢厂	轧机类型	产品规格	投产时间	生产能力	主要品种
宝钢	5000mm	5-150mm*900-4800mm	2005	180	管线板/炉容器/模具钢/船板
	4200mm	5-200mm*1400-3800mm	2008	160	高强度钢/锅炉板/容器板
鞍钢	4300mm	6-150mm*2000-4000mm	2003	120	汽车板/容器板/军工产品
	5500mm	5-200mm*900-5300mm	2008	200	舰船钢/耐候钢/模具钢/耐大气腐蚀板和模具板
济钢	4300mm	6-150mm*1500-4000mm	2010	180	模具板/耐磨板/压力容器钢
舞阳	4200mm	8-350mm*1500-4000mm	2003	110	模具板/耐磨板/建筑用钢
	4100mm	8-250mm*1500-4000mm	2007	100	高强度钢/高层建筑用钢
SQ	4300mm	6-150mm*1500-4000mm	2006	180	压力容器钢/造船板/管线钢

资料来源：内部资料

SQ 公司的 4300mm 轧机设备及工艺由德国 SMS 公司技术引进，产能可达年产 180 万吨，设备比较新，产能及工艺技术处于领先地位。但是与宝钢的 5 米轧机、鞍钢的 5.5 米轧机相比较，SQ 的轧机宽度只有 4.3 米，在宽板生产上没有优势。从生产的品种来看，SQ 公司主要是生产一些附加值较低的产品，如工程机械用钢、桥梁钢、船板等，技术含量较高的管线钢、压力容器钢等高附加值产品，生产供货能力还较弱。按照目前钢铁行业的发展要求及趋势，如果 SQ 公司不能进一步加大对高附加产品的研发与生产，那在今后的发展将面临很大困难。

2.3 外部环境机会与威胁分析（EFE 矩阵）

根据上文对外部环境分析，我们可以找出 SQ 公司面临的主要机会和威胁。下面通过外部因素评价(EFE)矩阵对 SQ 总体进行比较定性评价，具体见表 2.4。

表 2.4 SQ 公司 EFE 矩阵

	关键外部因素	权重	评分	加权分数
机会				
(1)	中国正处于加快工业化和城市化阶段，虽然经济增长速度在全球金融危机后放缓，但整体宏观经济形势有利于国内钢铁产业发展，钢铁市场仍有继续增长可能。	0.08	3	0.24
(2)	国家继续完善各项法律法规政策，保障钢铁企业权益。通过实施灵活有效的出口税收政策来保障企业的出口环境。	0.04	3	0.12
(3)	国家加大基础设施建设，金融危机后国家出台的一系列经济政策有利于钢铁市场需求增长。	0.08	3	0.24
(4)	国家发布钢铁产业政策，规范产业发展，有利于作为骨干企业的首钢及 SQ 公司发展。	0.04	3	0.12
(5)	实施节能减排，“绿色钢材”前景广阔。	0.10	4	0.40
(6)	国家加大钢铁企业重组力度，资金投入加大，政策导向有利于作为第一梯队的首钢及 SQ 公司发展。	0.08	3	0.24
(7)	钢材消费结构发生变化，高附加值中厚板需求增加，海工钢、石油管线钢市场存在缺口。	0.08	4	0.32
(8)	钢铁新建项目审批严格，进入壁垒增高。	0.08	2	0.16
(9)	新技术的运用帮助钢铁企业降低了生产成本，钢铁产品升级换代加快，产品附加值得以增加。	0.05	3	0.15
威胁				

续表

威胁				
(1)	国家持续对钢铁行业实施宏观调控，将限制公司技术改造和融资行为。	0.05	2	0.10
(2)	国内总产能进一步扩大，钢铁产业竞争激烈，宝钢、鞍钢、武钢等企业将对 SQ 公司的中厚板产品进行激烈的竞争。	0.08	1	0.08
(3)	上下游产业的双向挤压。钢铁产业的上游产业价格不断上涨，而下游企业砍价能力在增强。	0.10	1	0.10
(4)	国外大型跨国企业以及国内民营资本侵入钢铁行业，直接参与国内竞争，带来巨大冲击。	0.04	1	0.04
(5)	国家加大环境保护力度，加强资源开发利用管理，将增加钢铁产业经营成本。	0.10	2	0.20
		1.00		2.51

从表中可以看出企业总加权分数为 2.51，基本等于平均分 2.50，说明企业把握外部环境机会处于一般水平，还需进一步加大对外部宏观环境和产业结构状况的分析，提高利用外部机会和应对外部威胁的水平。

通过 EFE 矩阵分析我们可以看出企业最主要的机会表现在：中国整体宏观经济形势有利于国内钢铁产业发展；国家加大基础设施建设，金融危机后出台的一系列经济政策有利于钢铁市场需求增长；实施节能减排，“绿色钢材”前景广阔；国家加大钢铁企业重组力度，政策导向有利于作为第一梯队的首钢及 SQ 公司发展；钢材消费结构发生变化，高附加值中厚板需求增加，海工钢、石油管线钢市场存在缺口。

企业面临的主要威胁在于：国家持续宏观调控，将限制企业技术改造和融资行为。国内总产能进一步扩大，钢铁产业竞争激烈，宝钢、鞍钢等企业将对 SQ 公司的中厚板产品进行激烈的竞争。钢铁产业的上游产业价格不断上涨，而下游企业砍价能力在增强。国家加大环境保护力度，将增加钢铁产业经营成本。

对表 2.4 的几点说明：

1. 权重表明该因素对于影响企业获得成功的相对重要性的大小。

2. 权重数值由 0.0-1.0，0.0 表示不重要，1.0 表示非常重要。总权重值为 1.0

3. 评分依据各重要因素在企业当前战略中所表现的状况。范围由 1-4.1 表示反映很差，4 表示反应很好。具体每项评分是根据作者对企业了解并综合竞争对手研究所得。

4. 每个因素的权重，作者请教了 SQ 公司负责战略规划的管理人员并综合多方面意见得出。

第三章 SQ 公司内部环境分析

企业内部物质环境和文化环境的总和构成了企业内部环境,它主要包括自身资源、能力、文化等因素。通过将企业内部氛围与条件有效的结合,可以保证企业的正常运营并最终实现利润目标¹³。

通过对企业进行内部环境分析,可以明确企业所具备的优劣势,从而帮助企业制定完善、全面、更具针对性的战略,使企业更好地利用自身资源,发挥优势,避免劣势,或者是帮助企业增强优势、改进劣势。

3.1 公司资源与能力分析

3.1.1 SQ 公司现有状况

1. SQ 公司运营状况: 由于市场情况在金融危机后未能得到好转, SQ 公司的经营出现一定的困难。首先是原燃料采购价格涨幅远大于中厚板销售价格涨幅,这使公司的生存空间进一步压缩; SQ 新增的铸机、粗轧机等固定资产,折旧大幅增加,成本压力进一步加大; 公司信用评级降低, 财务费用增加, 资金风险进一步增大。

2. SQ 公司财务状况: 在过去几年中, SQ 应收账款周转率始终保持在较高的水平上, 表明 SQ 产品销售渠道顺畅, 资金回笼比较快。但是公司的净资产收益率及总资产报酬率从 2007 年开始呈现逐年递减趋势, 说明公司投入资本的利用效率降低, 利润总和下降幅度大, 公司盈利情况不理想。同时销售净利率下降, 说明 SQ 的销售收入获利能力下降。由于国家 2007 年的钢铁热现象, SQ 公司 2007 年营业收入水平高, 增长率上升, 08 年由于市场的饱和、钢铁业的经济危机, 使得营业收入负增长, 营业利润滑坡。2007 年后, SQ 在较长时期缩减规模。但由于固定资产比较新, 技术性能较好, 公司本身拥有的固定资产能够为企业服务较长时间, 因此发展的可能性还是比较大的。

3. SQ 公司生产设备状况: 从原料储运到后期热处理, SQ 全流程设备主要可以分成以下七个部分:

精料储运——采用皮带输送, 全封闭联合料仓, 原料储运、配送为一体。

烧结——包括 170 m²烧结机 2 台, 应用芬兰烧结专家系统实现自动化。

炼铁——包括 1 座 1200m³ 高炉及 1 座 1780m³ 高炉、全干式煤气低压脉冲除尘、卡卢金顶燃式热风炉、150000m³ 高炉煤气柜。

¹³ 姜文斌, 企业的内部环境分析, 内蒙古科技与经济, 2009 年第 19 期, 第 33 页

炼钢——包括转炉三座、LF 炉 3 座、双工位 RH 炉真空精炼炉 1 座。

连铸——1 号连铸机 1800mm，2 号连铸机 2400mm，3 号连铸机 2400mm；采用液面自动控制、自动浇钢、动态软压下等核心技术。2 号板坯铸机可生产出 320mm 厚坯。3 号板坯铸机目前是国内最厚的板坯连铸机，可生产最大厚度 400mm 厚坯。

轧钢——4300mm 宽厚板生产线，包括四辊可逆式轧机、双蓄热式加热炉、加速冷却系统。

热处理——采用无氧化辊底式常化炉、淬火炉，具备正火、淬火、回火及调质能力，年处理能力 35 万吨。

SQ 公司生产装备在同行业中处于一流水平，但 2007 年开始国内部分竞争对手先后改造了旧设备、安装新设备并陆续投产，像宝钢、鞍钢、沙钢等新上的 5000m 轧机，SQ 公司的优势在逐渐减弱。今后几年，SQ 公司的工作重点应该放在技术改造、提升技术工艺，打造新的高附加值产品，保证生产处于国内领先水平，增强企业竞争力。

3.1.2 SQ 公司产品市场定位

SQ 公司主要的产品是船板、低合金钢、建筑钢材等常规产品。虽然种类较多，但产品档次与宝钢等先进企业差距较大，缺乏战略性高端产品，距离打造“高端产品集群、高端客户集群”的目标还有一定差距。SQ 在创新建议、专利、企业技术秘密、科研成果、核心技术方面也与先进企业相比也存在一定差距，高端产品的制造过程短期波动性大、长期稳定性差。

结合市场发展要求和自身情况，SQ 公司应重点关注开发高档宽厚板产品如管线钢、海洋平台用钢等，利用热处理能力以及临海物流成本低的优势，开发和占领华东、华北等沿江沿海销售区域，进而辐射西北、华南、华中等地区。

表 3.1 SQ 公司产品区域流向比例

	产品流向	华北地区	东北地区	华东地区	中南地区	其他地区
SQ 公司	目标比例	25%	15%	35%	15%	10%

数据来源：首钢销售公司，《中厚板销售区域分析》

SQ 公司应继续加强维护客户渠道，加大直供客户比例，并尽可能与国际一流企业签订长期合作协议，这样做一方面可以保证供货稳定性，同时还可以提升自身的品牌价值。此外还应该寻找机会与客户进行合作，如建立深加工厂、分段造船厂等，不但将产业链向下游延伸，创造新的发展机会，同时还可以通过合作，学习客户先进技术及管理经验，取长补短。

表 3.2 SQ 公司产品主要目标客户

主要品种	国内目标用户
管线钢	中石油、中石化、中海油、秦皇岛万基钢管、辽阳钢管
高建钢	杭萧钢构、中信重工、上海宝冶、中铁十八局
船板	中船总公司、上海外高桥、大连船厂、山海关造船厂、渤海重工
锅炉容器板	中石油、中石化、中海油、哈锅
桥梁板	山桥、武汉大桥局、宝桥、武汉造船厂
工程器械	沈阳起重机厂、辽阳起重机厂、烟台工程机械厂、上海振华港机、大连起重机厂、北京起重机厂、张家口煤机厂、山东工程机械厂
海工钢	辽河油田
主要品种	国外目标用户
管线钢	蒂森克虏伯、伊朗国家石油公司
船板	韩国现代重工、韩国三星造船、大韩造船、韩国大宇造船
风塔板	德国 SIAG、西班牙歌美飒
工程机械	沃尔沃
海工钢	韩国现代重工、蒂森克虏伯

3.1.3 SQ 公司原料资源情况

SQ 公司以首钢集团为依托，与总公司共享原料资源。它所使用的原料主要包括铁矿石、焦炭、生铁、废钢等。其中煤、焦资源主要是国内采购为主，国外资源适量调节。国内资源以长江以北主要产煤地区为主要对象，包括山西、河北、山东、河南、淮北、宁夏、内蒙等地。从地域分布上看，炼焦煤资源有 70%以上来自山西，受铁路运输制约较大；国外资源主要以澳大利亚为主。SQ 公司铁矿石的采购也分两部分，其中使用首钢集团矿业公司自产铁矿石占 62%左右，进口澳大利亚铁矿石占 38%左右。所有需要外部采购的原料资源均由集团母公司统一采购再进行销售。

从原材料国内采购运输看，SQ 中厚板生产基地由于不属于国家计委正式批准立项的建设项目，在铁路运输方面存在以下三方面问题：一是不能实现铁路运输计划的增量；二是铁路部门拒绝将北京铁路计划的流向调整到秦皇岛地区；三是计划外运输不予保证。由于山西至河北的设计能力已经饱和，因此现在已经超负荷运转，加上河北地区近年大批钢铁企业上马，因此 SQ 公司若想在铁路线路上增加运力十分困难。

从原材料的国外采购来看，由于首钢集团的矿石进口工作由外贸子公司统一

管理，这样虽然可以保证 SQ 公司的矿石使用，但也存在问题，例如 SQ 在选择进口矿石时缺少灵活性，对原材料价格的掌控能力较弱，成本不能得到有效控制。

通过对原料资源情况的分析，SQ 公司首先应积极应对物流限制对公司发展带来的制约，例如投资修建铁路，寻找河北地区的优质资源项目进行投资和开发，减少运输成本。同时也可以在不脱离集团公司管理模式的基础上，根据自身的经营情况采用灵活机动的原材料采购机制，增加对原料的控制，降低采购风险和成本。

3.1.4 SQ 公司市场营销能力

随着产业结构和产品结构的调整，首钢产品逐步由低端转向高端，由长材转向板带材。SQ 公司作为首钢的板材生产基地，结合自身发展要求提出了打造强势营销理念、强势营销文化、强势营销团队、强势营销能力的经营观念，提出了“诚信、高效、共赢、发展”的经营理念。

由于首钢钢铁主业改造升级的步伐比较晚，错过了国内钢铁业迅速发展的黄金期，宝钢、鞍钢、武钢等国内大型钢铁企业已经率先完成了升级改造，在板带高端市场占据了有利地形。再加上国外钢铁强国的冲击，SQ 产品的市场竞争力受到巨大挑战¹⁴。在此形势下，公司对自身的组织机构进行调整，先后成立了负责产品销售的市场部以及负责产品售后服务的信息质量部，同时不断创新营销机制，对产品进行市场细分，同时改进销售渠道，实行直销和代理两种方式，大力开发直供客户，形成内外结合、区域互补的市场销售网络。

总体来说，SQ 公司拥有比较强的市场营销能力。

3.1.5 SQ 公司研究与开发能力

为适应钢铁行业的发展要求，SQ 公司成立了“产、销、研”为一体的产品开发组织机构，即宽厚板研发中心，全面负责高附加值产品的研发、生产、销售工作，目前已经形成 12 大系列、300 多个品种，产品广泛应用于装备制造、建筑业、石油化工业、交通运输业、水利电力业等领域。

¹⁴ 高永生，首钢日报，2006 年 12 月

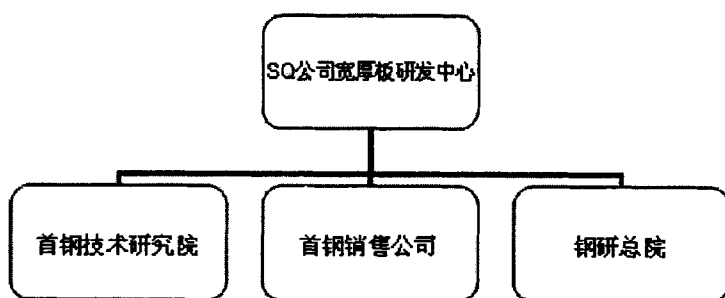


图 3.1 SQ 公司研发平台结构图

同时，SQ 公司加强了与东北大学、北京科技大学、钢铁研究总院等机构的中厚板创新平台建设，不断丰富合作项目内容，提升了合作平台的成果效应，目前已逐步解决了“抗酸管线钢夹杂物控制技术”、“4300mm 中厚板轧机二级模型解析与优化”、“高品质特厚板坯连铸关键技术”等课题。

2011 年“SQ 公司 4300mm 生产线超快冷系统开发与应用”等三项成果被鉴定为国际先进水平；“SQ 公司污水零排放下工业水水质优化的研究与实践”等三项成果鉴定为国内领先水平，“SQ 公司 4300mm 矫直工艺优化研究与应用”等四项成果鉴定为国内先进水平。全年专利申报 41 项，获得专利授权 13 项，其中发明专利 7 项，实用新型专利 6 项。

从科研平台和技术成果来看，SQ 公司具有较强的研发能力，专业的技术团队可以支撑新产品的开发和生产。随着 SQ 公司近两年不断引进人才，重视人才培养，相信今后研发能力还将会有进一步的提升。

3.1.6 SQ 信息与自动化技术的应用能力

20 世纪 90 年代以来，钢铁业在信息技术和控制技术的发展推动下，逐步向高精度、自动化、连续化、高效化快速发展，计算机技术的应用已深入钢铁生产过程控制的各个领域。

SQ 公司一直以来都十分重视对信息、自动化技术的投入。4300mm 生产线按客户和生产要求，建立了 ERP（采购管理系统）、MES（制造管理系统）、自动炼钢系统、连铸专家系统、轧钢过程自动化系统。2010 年，参考宝钢经验，SQ 公司建立了与客户之间的 B2B 系统，实现了产品从询单到发货的全流程电算化。

3.1.7 依托集团具有的资源 and 能力优势

首钢于 1919 年建厂，多年来的快速发展使首钢成为以钢铁业为主，兼营采

矿、房地产、机械、服务业、海外贸易等的大型企业集团。进入新世纪，首钢按照中央部署，积极推进产业结构优化升级和搬迁调整工作，开创了钢铁企业“一业多地”的发展格局，实现了从以长材生产为主转向板材生产为主的历史转变，并成功跻身世界 500 强。2002 年到 2008 年，首钢集团钢产量从 817 万吨增加到 1219 万吨，增长 49%；销售收入从 385 亿元增加到 1320 亿元，增长 2.4 倍；实现利润水平从 4.8 亿元增加到 44.88 亿元，增长 8.3 倍；资产总额从 475 亿元增加到 2070 亿元，增长 3.3 倍；累计向国家上缴利税费 576.6 亿元，为我国经济社会和钢铁工业发展做出了突出贡献¹⁵。

SQ 公司作为首钢集团的子公司，首先在原材料的使用上具有优势。2009 年首钢与山西焦煤集团共同出资成立东方联合资源（香港）有限公司，在原料资的控制上有了更强的能力和主动性，SQ 中厚板生产基地可以通过集团统一配置获得更具竞争力的价格和更稳定的原料供应，增强企业的市场竞争力。其次，SQ 公司还在技术研发上得到母公司的大力支持。目前，无论是在技术改造升级，还是新产品开发上，集团均十分重视并大力配合，首钢技术研究院成为 SQ 公司的强大技术后盾。此外，集团还为 SQ 公司输入了管理人才和技术人才。

综上所述，首钢集团为 SQ 公司赢得了更强的资源、技术和能力优势。

3.2 内部优势与劣势分析（IFE 矩阵）

根据上述对 SQ 公司内部资源和能力的分析，我们可以建立内部因素评价矩阵（Internal factor evaluation matrix）。通过 IFE 矩阵，可以总结和评价 SQ 各职能领域，找出公司最主要的优势和劣势，见表 3.3。

表 3.3 SQ 公司 IFE 矩阵

	关键内部因素	权重	评分	加权分数
优势				
(1)	作为首钢集团的子公司，拥有原材料、资金和人才等资源共享优势。	0.10	4	0.40
(2)	作为首钢集团唯一的中厚板生产企业，有很大的发展空间。	0.10	4	0.40
(3)	公司地理位置优越，南临渤海，北依燕山，公路、铁路、船运交通便利。	0.05	3	0.15

¹⁵ 首钢集团官方网站 http://www.shougang.com.cn/shougang_cn_web/gsjj.htm

续表

	关键内部因素	权重	评分	加权分数
优势				
(4)	公司装备先进,产能、成本和质量情况持续改进。	0.08	3	0.24
(5)	公司在船板、工程机械用钢等产品市场占有率高,市场份额大。	0.05	3	0.15
(6)	公司有宽、窄两条生产线,适合多规格、小批量订货。	0.08	4	0.32
(7)	公司技术创新能力较强,具有比较雄厚的研发实力。	0.08	3	0.24
(8)	公司管理制度完善,管理组织能力突出。	0.05	3	0.15
(9)	公司产品具有良好的海内外声誉,营销网络完善,售后服务突出,拥有较强的营销能力。	0.05	3	0.15
劣势				
(1)	公司 3300mm 生产线设备老化,工艺落后,急需改造。	0.10	1	0.10
(2)	板材生产处于追赶阶段,在技术、工艺和“板材文化”上积累不足。	0.06	2	0.12
(3)	资本运营能力不足,融资渠道较窄。	0.08	1	0.08
(4)	公司员工整体素质不高,与宝钢等一流企业存在差距。	0.08	1	0.08
(5)	公司处在搬迁改造转型期,存在经营组织等诸多风险。	0.04	2	0.08
		1.00		2.66

SQ 公司总体得分 2.66 分,略高于 2.5 的平均分,说明企业内部状况一般。通过 IFE 矩阵分析,我们发现企业最主要优势是:拥有与集团公司在原材料、资金和人才等共享的优势;作为首钢集团唯一的中厚板生产企业,有很大的发展空间;地理位置优越,交通运输便利;公司在船板、工程机械用钢等产品市场占有率较高;具有较强的技术研发能力;公司产品具有良好声誉,拥有较强的营销能力。主要的劣势是:公司 3300mm 生产线设备老化;资本运营能力稍弱,融资渠道较窄;员工整体素质不高;公司处在搬迁改造转型期,存在经营组织等诸多风险。

对表 3.3 的几点说明：

1. 权重标志该因素对于企业在产业中取得成功的影响的相对大小。权重表明该因素对于影响企业获得成功的相对重要性的大小。

2. 权重数值由 0.0（不重要）到 1.0（非常重要），总权重值为 1.0。权重数值由 0.0-1.0，0.0 表示不重要，1.0 表示非常重要。总权重值为 1.0

3. 权重以产业为基准，各因素的权重是作者根据对钢铁企业的经验和观察得出，对企业绩效有较大影响因素得到较高权重。各因素的权重是以产业为基准，并根据作者对钢铁企业的了解得出，对企业绩效影响大的因素权重会较高。

4. 评分是以公司为基准，范围在 1~4，4 代表重要优势；3 代表次要优势；2 代表次要劣势；1 代表重要劣势。评分是以公司为基准，范围在 1-4.1 代表重要劣势，4 代表重要优势。

5. 每个因素的评分是作者请教了 SQ 公司负责战略规划的管理人员并综合多方面意见得出。每个因素的评分是作者请教了 SQ 公司管理人员并综合多方面意见得出。

第四章 SQ 公司战略选择分析

4.1 SQ 公司战略方案

4.1.1 SWOT 分析

根据本文的上述分析，可以总结出 SQ 公司所面临的机会、威胁与优势、劣势。表 4.1 为 SQ 公司的 SWOT 分析矩阵。

表 4.1 SQ 公司 SWOT 分析矩阵

	主要优势 (S)	主要劣势 (W)
	1. 作为首钢集团的子公司，拥有原材料、资金和人才等资源共享优势。	1. 公司 3300mm 生产线设备老化，工艺落后，急需改造。
	2. 作为首钢集团唯一的中厚板生产企业，有很大的发展空间。	2. 板材生产处于追赶阶段，在技术、工艺和“板材文化”上积累不足。
	3. 公司装备先进，产能、成本和质量情况持续改进。	3. 资本运营能力不足，融资渠道较窄。
	4. 公司在船板、管线钢、工程机械用钢等产品市场占有率高，市场份额大。	4. 公司员工整体素质不高，与宝钢等一流企业存在差距。
	公司技术科研力量雄厚，具有较强的研发能力。	5. 公司处在搬迁改造转型期，存在经营组织等诸多风险。
	6. 公司产品在海内外具有良好的口碑，营销网络完善，售后服务突出，拥有较强的营销能力。企业地理位置优越，利于业务展开及延伸。	
主要机会 (O)	SO 战略 (优势-机会)	WO 战略 (弱点-机会)
1. 中国正处于加快工业化和城市化阶段，虽然经济增长速度在全球金融危机后放缓，但整体宏观经济形势有利于国内钢铁产业发展，钢铁市场仍有继续增长可能。	1. 依托首钢集团，利用发展资金，改造工艺设备，提升装备水平。(S1、S2、O1) 2. 利用改进后的技术装备，进一步降低成本，提升企业竞争力。(S3、O2、O5)	1. 利用政府创造的发展机会和首钢集团的战略地位，确保完成搬迁改造工程。(W1、O4)
2. 国家加大基础设施建设，金融危机后国家出台的一系列经济政策有利于钢铁市场需求增长。	3. 充分利用首钢技术研究院资源，做到产、销、研一体，提升高附加值产品开发力度。围绕首	

续表

主要机会 (O)	SO 战略 (优势-机会)	WO 战略 (弱点-机会)
3. 首钢集团创新驱动、转型发展，打造“三个首钢”的发展要求给企业发展带来机遇。 4. 国家加大钢铁企业重组力度，资金投入加大，政策导向有利于作为第一梯队的首钢及 SQ 公司发展。 5. 钢材消费结构发生变化，高附加值中厚板需求增加，海工钢、石油管线钢市场存在缺口。 6. 钢铁新建项目审批严格，进入壁垒增高。	钢集团的发展要求，创造企业发展机遇。(S5、O3) 4. 依靠产品口碑及较强的营销能力，继续发展优势产品，维护市场份额，提升竞争优势。(S4、S6、O6)	
主要威胁 (T)	ST 战略 (优势-威胁)	WT 战略 (弱点-威胁)
1. 国家持续对钢铁行业实施宏观调控，将限制公司技术改造和融资行为。 2. 国内总产能进一步扩大，钢铁产业竞争激烈，宝钢、鞍钢、武钢等企业将对 SQ 公司的中厚板产品进行激烈的竞争。 3. 上下游产业的双向挤压。钢铁产业的上游产业价格不断上涨，而下游企业砍价能力在增强。 4. 国家加大环境保护力度，加强资源开发利用管理，将增加钢铁产业经营成本。	1. 利用首钢集团的原料资源，改善原材料供应情况，控制成本，抵御上下游产业的双向挤压。(S1、T3) 2. 利用装备优势、产品的配套能力和良好的市场信誉，低于激烈的市场竞争。(S2、S3、S4、S5、S6、T2)	1. 提升技术能力，改善工艺水平，降低成本，加强企业文化建设，增强市场竞争力。(W1、W2、T4) 2. 确立优化资本、提升价值等资本运营理念，培训人才，建造企业家队伍，减少企业经营风险。(W3、W4、W5、T1)

4.1.2 SQ 公司战略目标方案

通过 SWOT 分析，我们可以得到 SQ 公司战略方案若干：依托首钢集团，改造工艺设备，提升装备水平；利用总体资源和技术优势，进一步降低成本以抵御上下游产业的双向挤压；通过投资建立钢材深加工基地，实现由钢铁业向装备制造业的延伸；围绕首钢集团创新驱动、转型发展，打造“三个首钢”的发展要求，创造 SQ 发展机遇；依靠产品口碑及较强的营销能力，继续发展优势产品，维护市场份额，同时提升高附加值产品开发力度，做到产、销、研一体，提升企业竞争力；确立优化资本、提升价值等资本运营理念，培训人才，建造企业家队伍，

减少企业经营风险。

4.2 SQ 公司战略选择

我们已经根据前文分析得到若干战略方案，如何选择这些方案，我们将从战略发展的基础、方向、力度、途径四个方面来进行分析。

4.2.1 基础选择

迈克尔·波特教授认为，企业发展主要包括成本领先战略、差异化战略和集中化战略三种基本战略¹⁶。

由于钢铁产品都是标准化产品，差异较小，所以价格竞争是市场竞争的主要手段，而且顾客转换成本低，需求弹性大。在这种情况下，使用成本领先战略效果会十分显著，企业可以用低价格从竞争对手中夺取市场占有率，扩大销售量。

2012 年以来，钢铁行业出现全行业亏损、部分企业出现严重亏损。行业产能过剩、需求萎靡却正是企业发展差异化战略的有利时机。以韩国浦项制铁举例来说，在中厚板领域，浦项制铁已经研发出蓝皮钢工艺。这种工艺在不增加成本的情况下，不但防腐蚀能力增强，而且使钢板表面看起来非常精细漂亮，让客户有耳目一新的感觉，因此客户更愿意采购蓝皮钢。可以说浦项钢板的这一点差异化帮助他们吸引了更多客户，带来更多需求。对于 SQ 公司来说，通过分析产品特点来寻找自身优势，要从追求规模转向追求品种、质量、效益，提高发展质量；从追求做大转向做精、做优、做特、做强，先做强后做大；调整产品结构，实施普转优、优转特，提高产品附加值。同时加大高端产品的开发，增强配套销售能力，提升市场竞争力。

SQ 公司具有一流设备，并且作为首钢集团的唯一中厚板生产基地，获得集团公司的大力支持，拥有技术、资源等多方面优势，在产能及产品销售上都跻身一流企业行列，加之顾客群体在需求上差异不大，因此集中化战略并不适用于 SQ 公司。

从上述分析中，我们可以得出 SQ 公司战略选择的重点应该是成本领先战略和差异化战略，即利用首钢集团的资源和技术，集中精力开发中高端客户，扩大市场份额，降低成本；提升高附加值产品开发力度，做到产、销、研一体，加强高端产品进入市场的能力，并增强企业市场竞争力；围绕首钢集团创新驱动、转型发展，打造“三个首钢（首钢服务、首钢品牌、首钢创造）”的发展要求，利用地理位置的优越性，全面融入沿海经济，延伸产业链，实现由钢铁业向装备制造

¹⁶ 基本竞争战略概述，MBA 智库百科

造业的延伸。

4.2.2 方向选择

我们可以根据企业产品/市战略来分析企业战略发展的方向。美国战略管理教授安索夫认为现有产品、未来新产品、现有市场、未来新市场有四种组合，即市场渗透、产品开发、市场开发、多角化经营¹⁷。

市场渗透战略和市场开发战略可以帮助企业扩大市场份额，提高竞争力。但是面对当前钢铁行业产能饱和、需求萎靡的局面，实施产品开发战略才是 SQ 公司最重要的选择。目前 SQ 公司生产需求较旺的高附加值产品的能力还较弱，海工钢、高性能石油套管等产品还处于起步阶段，无法满足客户需求，企业应加大对高端产品的研发以提高市场竞争力。

4.2.3 力度选择

企业战略发展的力度可以按照稳定型战略、扩张型战略、紧缩型战略三个方面来考虑¹⁸。稳定型战略的风险比较小，对于在变化不大的环境中活动的企业会很有效¹⁹。增长型战略可以使企业规模不断扩大，从竞争力弱小的小企业向有实力的大企业发展。企业实施紧缩型战略是短期的，使企业度过当前难关之后，再选择其它的战略。

从 SQ 公司自身情况进行分析，可以看出现阶段选择稳定型战略是最为合适。从外部环境来看，2012 年前三个季度中国 GDP 涨幅分别为 8.1%、7.6%、7.4%，经济增长放缓，钢铁行业产能过剩的局面短期内难以扭转。行业内技术更新速度较慢，旧的技术无需经过较大调整依然可以满足消费者的需求。下游用户的需求变动比较稳定，企业竞争对手的数目和竞争地位都趋于稳定。国家推动产业结构调整及加大环境保护力度，使得行业进入壁垒高。从企业内部实力来看，SQ 公司依靠集团公司可以获得资源和技术优势，在当前经济环境下，可以在细分市场上集中自身资源，以期获得更加稳固的竞争地位。

4.2.4 途径选择

战略发展有三种途径，分别是内部发展、收购（处置）以及共同发展（联盟）。对于一些在设计或者制造方法上具有很高科技含量的产品，公司可能选择进行内

¹⁷ 我国企业现有产品——市场战略研究

¹⁸ 公司战略，颜渊课堂

¹⁹ <http://wiki.mbalib.com/wiki/%E7%A8%B3%E5%AE%9A%E5%9E%8B%E6%88%98%E7%95%A5>

部发展，自主开发新产品，因为这些产品的开发过程本身就是获得在市场上成功竞争所需能力的最佳途径。这些能力还可能产生更新的产品，并创造新的市场机会。通过收购另外一个企业，也可以发展自己的资源和能力。而多个企业共享资源共同发展的方式在如今已经很普遍，为了应对复杂的全球环境，企业不能一直依靠内部的资源和能力²⁰。

按照 SQ 公司当前的经营情况，公司应该采用内部发展与联盟相结合的方式。有首钢集团的支持，SQ 公司开发高端产品享有资源优势，因此实施成本较低。同时公司与首钢技术研究院、首钢销售公司、钢研总院建立了产品研发中心，有先进的技术开发平台。SQ 公司对人才的重视培养，也将提升公司的科研水平可技术能力。

4.2.5 SQ 公司战略选择结论

通过对 SQ 公司外部战略环境和公司内部环境分析，SWOT 等分析工具的运用，加上战略基础、战略方向、战略力度、战略途径四个方面的选择分析，可以得出 SQ 公司的战略选择结论如下：

采用低成本战略，依托首钢集团，利用总体资源和技术优势改进工艺设备，以抵御上下游产业的双向挤压；采用内部发展与联盟相结合的方式，通过产品开发战略，增强高附加值产品研发力度，做到产、销、研一体，扩大高端产品的市场份额，提升竞争优势；通过产品差异化战略维护优势产品，增强企业的市场竞争力；投资开发矿山、建立钢材深工厂或建造船体分段厂，将产业链向上下游延伸，寻找发展空间。

²⁰ 刘强/李本乾，我国出版集团跨区域经营的路径选择，《出版发行研究》，2011 年 3 月 31 日

第五章 SQ 公司战略的实施与控制

5.1 SQ 公司战略实施

5.1.1 实施管理创新

SQ 公司要保证战略有效实施, 首先应该实施管理创新。主要内容包括以下 4 个方面:

1. 完善 SQ 公司管理体系: 要完善公司的基本管理制度, 在企业信息化建设、岗位作业标准等方面进行完善、创新、扩展, 使之真正成为实现战略规划目标的重要手段和路径。积极推进 6σ 管理, 以客户需求为导向, 采取科学的方法, 确定需要改进或创新的产品和服务流程项目, 进行持续改进, 使之成为 SQ 公司的管理规范, 提升企业综合竞争力。

2. 抓好管理体系建设: 学习并实践先进企业的管理经验, 紧扣用户的需求, 结合工艺设备特点, 进行产品创新; 加强设备功能精度管理, 保证具备全天候生产高表面质量产品的硬件条件; 通过管理客户关系, 建立服务营销和技术营销并重的服务体系, 并通过客户经理或技术服务代表、客户工程师实现对客户的贴身服务和及时供货; 用一流的质量和服务与长期合作战略客户共同建立安全的、有竞争力的产品供应链, 提升公司盈利能力和增强企业品牌形象。

3. 深化开放合作, 加强资本运营: 围绕具有长远价值、能对公司产生协同效应的投资项目, 加强战略合作。要抓住机遇, 进一步加强上下游产业链合作, 增强资源掌控能力, 提升高端产品市场占有率。充分利用、加强对金融类项目的投资回报管理, 提高投资效益。

4. 进行以“效益为中心”的结构调整, 按照集团公司“十二五技术创新规划”的思路, 确定目标市场、推进产品升级。

5.1.2 加快技术创新

SQ 公司还应该做到加快技术创新, 要快速找准产品定位, 成立工艺稳定性、带出品控制等专项攻关团队, 不断持续改进, 尽快实现质量最好, 成本最低; 利用集团设计、研发、信息化、工程建设、设备制造的整体优势, 为新项目的开发和稳定顺行服务; 充分利用社会科技资源, 为高端产品开发提供有力的技术支撑; 三个研发平台的研发工作要更加贴近现场、市场和用户; 充分利用中试试验条件, 缩短产品研发周期, 加快科技创新步伐。

5.1.3 实施人力资源管理创新

在人力资源管理方面，SQ 公司可以开展绩效考核、职务评聘、职级升降和择优升级等工作。不断完善干部培养、引进、使用、评价和激励办法并创新干部工作机制，按照干部岗位要求来选拔任用干部。引进高素质大学毕业生，对重点后备人才设计“量身定制”的成长通道，加大轮岗、交流和挂职工作力度。建立技术人才培养指标体系，抓好选拔、培训、晋升、使用等环节，以此来调动职工立足岗位学习技能的积极性。

5.1.4 加强企业文化建设

SQ 公司同时还应该加强企业文化建设，具体可以从以下两方面开展：

1. 着力加强企业文化建设。把打造客户“首选之板”作为 SQ 公司的核心价值追求。打造客户“首选之板”是引领各项工作的主线，是落实“首钢服务、首钢品牌、首钢创造”三个首钢精神的具体体现。打造客户“首选之板”，是 SQ 公司立足当前，在严峻市场形势下、在生死存亡的关键时刻做出的必然选择，也是着眼未来，追求卓越、持续创新发展的必然选择。

2. 切实关心职工工作和生活，构建稳定和谐企业。各级领导要切实解决与职工群众利益相关的，他们最关心、最直接的问题，要实现企业和员工的同进步、同发展。充分听取广大职工意见，从职工个人安康、家庭幸福的角度，调整“倒班”制度。积极开展丰富职工业余文化生活的活动，进一步做好后勤保障工作，创造和谐稳定的工作环境，把和谐企业建设放在全局工作的突出位置。

5.2 SQ 公司战略控制

战略在实施的过程中，有时会出现行动偏离预定目标的情况，因此为了避免这种偏差，就必须对企业活动进行检查和纠正²¹。合理科学的战略只有正确贯彻和实施才能发挥指导作用，因此对企业战略实施的控制必不可少。通过战略目标与企业绩效的比较，发现差距和偏差，在分析偏差产生的原因后再纠正偏差，这样企业的战略目标实施才能与企业目标一致，企业战略才可以最终实现。

5.2.1 人力资源控制

1. 调整绩效考评方案，以利润为导向，以成本、费用为主线，增加过程控

²¹ 邓成华，企业战略控制，博锐管理在线，2003 年 6 月 25 日

制能力和正激励，弱化技术经济指标的考核。在应对国际金融危机和市场激烈竞争的新形势下，将职工收入与实施目标成本、目标产品、目标市场倒推机制和攻关任务紧密挂钩，对超额完成任务的单位和个人加大奖励，对完不成任务的特别是领导干部扣减当期收入，把市场压力和动力传导到每一名职工。

2. 修订岗位标准。机构编制调整完善后，全面修订管理岗位职责，明确主体责任，协作关系；制定上岗标准，明确资质条件，促进职工素质提升；明确岗位工作标准，绩效评价方法，让员工明确努力方向。

3. 开展多层次、多形式的职工培训：一是与建立中厚板一贯制质量管理体系相结合，培训合格的岗位人员。二是开展资格培训和岗位培训，围绕新项目达产达效、品种开发、生产工艺和设备关键环节加强培训，练好岗位操作基本功，增强驾驭国际一流设备的能力。三是开展多渠道、多形式并贴近生产实际的技能竞赛，选拔和培养更多高技能人才。

5.2.2 财务控制

1. 精细基础管理，完善财务体系。从精细基础工作入手，完善财务体系、强化专业职能，有利地推动管理水平的提高。推进成本精细化管理、强化成本分析。加强对进口矿石价格的掌握，随时跟踪国内外原燃料、产品价格波动状况，建立价格日报；对采购成本加强控制同时推进大宗物料结算，最大限度减少因为采购差异而对成本带来的影响；充分利用税收优惠政策、规范税务核算，有力地降低纳税成本；逐步清理和调整 ERP 系统财务账目，规范合资公司合并报表管理，做到帐实相符、帐表相符；积极组织系统结算、逐一梳理业务。

2. 做好资金平衡，降低融资成本。通过加强资金平衡和运作，多渠道融通资金，想方设法减少资金占用，提高资金的使用效率和周转速度，努力降低融资成本。积极拓展融资渠道，全力组织与金融机构的沟通合作，利用组织银团协调会等形式，在开立承兑、委托贷款的续贷及融资中间业务中争取优惠利率，增加银行授信额度。按照“预算控制、确保重点、兼顾一般”的原则，把好资金支付关，努力清理检修及大包项目，严格控制费用支出，做好资金平衡工作。通过项目资金、开立远期银行承兑与销售收回的银行汇票的置换支付，加大承兑汇票支付比例，有效降低了融资成本。为增加流动资金的使用效率。

3. 推进投料管理，提高数据质量。成立投料管理办公室。面对公司投料系统统计对象多、物料消耗频率高、计量难度大、数据准确性差等难点，进一步强化基础管理，完善投料管理信息化系统，积极推进投料管理工作。可以建立计算投料量准确率量化指标，对相关工作部们的整体数据进行评价。

5.2.3 绩效控制

设定绩效标准，认真做好“机构编制调整完善”和“薪酬体系调整完善”工作。通过广泛、深入调查研究，按照责权利相结合的原则，制定相对合理的岗位薪资标准，按照先局部、后整体的步骤进行调整，稳中求进。同时要创新激励机制，学习沙钢的经验，实施吨钢产量人员指标，培养和树立“多创才能增加收入”的理念，变“发工资”为“挣工资”。

第六章 结论

通过本文的系统分析,我们应该认识到,在原材料价格居高不下、产能过剩、需求不振的多重夹击下,钢铁企业面临的竞争越来越残酷。虽然国家出台的一系列政策有助于钢铁行业结构调整,但由于国内、国外经济形势依然严峻,企业发展仍困难重重。连续两年,中国钢铁生产行业年销售利润率已不到 3%,远低于全国工业行业 6%的平均利润水平。中国钢铁企业只有通过调整战略目标,改变经营思路,制定符合市场要求并且切实可行的发展战略,企业才能在激烈的竞争中立于不败之地。

社会和市场对钢铁行业未来的发展要求是低能耗、低污染、高能效的高附加值产品。对于 SQ 公司来讲,从资源、设备、工艺、研发来看具备一定优势,但这些优势不足以成为胜势。同时由于企业成立时间短,技术的成熟需要磨合过程,使得公司在建厂之初对产品的定位受到一定局限,对高附加值产品的研发投入不够,与宝钢等一流企业相比还有一定差距。

根据钢铁行业发展要求和 SQ 实际情况,本文从多个方面对公司的战略进行了分析。首先,通过 PEST 分析找出公司外部环境的机会与威胁:国家宏观经济形势和政府出台的一系列政策有利于刺激钢铁产品市场需求。中国钢材消费结构的变化,使高附加值产品的市场存在缺口,企业有发展机会。但是由于上游原材料价格不断上涨,而钢铁产品供过于求,产品价格始终在低位徘徊,企业的盈利能力在逐渐萎缩。其次本文通过对 SQ 公司内部资源和能力分析,找出了企业的优势与劣势:SQ 公司设备先进,依托首钢集团拥有资源和技术研发优势,作为首钢集团唯一的中厚板生产基地,得到了集团的大力扶持。但由于公司处在搬迁改造转型期,存在经营组织等诸多风险,资本运营能力较弱,融资渠道窄。此外,由于公司早期对高端产品开发力度不够,因此目前市场竞争力减弱,企业经营面临很大困难。

通过上述结论并结合 SWOT 分析,本文最终提出战略选择结论:从战略基础上来说,SQ 公司应采用成本领先战略和差异化战略,利用首钢集团总体资源和技术优势,改进工艺设备,通过技术创新有效降低成本及能耗,力争突破钢铁工业发展瓶颈,走绿色钢铁的可持续发展道路。从战略方向上来说,SQ 公司应选择产品开发战略,公司在未来要将重点放在高端产品的研发上,增强开发力度,打造自己的优势产品,提升品牌价值,通过扩大高端产品市场份额来增强市场竞争力。从战略力度上来说,由于经济增长放缓,钢铁行业产能过剩的局面短期内难以扭转,SQ 现阶段应选择稳定型战略。从战略发展方法上,SQ 应更好的利用首钢集团的技术研发平台,采用内部发展的方式,加强对高附加值产品的开

发。公司还可以通过投资开发矿山、涉足钢材深加工和建造船体分段等方式，将产业链延伸，以抵御上下游产业的双向挤压，增强市场竞争力。

制定 SQ 公司的战略不能一蹴而就，它是一项严谨、复杂的工程，由于本人能力有限且部分所需数据未能全部取得，本文也只是对所涉及的问题进行了浅显、初步的分析，并不全面，还有不少问题需要做进一步研究讨论。

参考文献

- [1] 孙航/贺西平/周长朴, 浅析低碳经济对钢铁产业的影响, 甘肃冶金, 2010 年 12 月第 6 期
- [2] 贺宗春, 浅议钢铁行业的周期性, 中国冶金报, 2009 年 3 月 17 日
- [3] 钢铁工业“十二五”发展规划, 工信部, 2011 年 11 月
- [4] 姜文斌, 企业的内部环境分析, 内蒙古科技与经济, 2009 年第 19 期, 第 33 页
- [5] 中国钢材网, 中厚板市场现状以及价格走势
<http://news.steelcn.com/a/95/20111013/3909926A4015FB.html>
- [6] 高永生, 首钢日报, 2006 年 12 月
- [7] 首钢集团官方网站
http://www.shougang.com.cn/shougang_cn_web/gsjj.html
- [8] 道客巴巴, 我国企业现有产品——市场战略研究
- [9] 百度百科, 市场渗透
- [10] 智库百科 稳定型战略
- [11] 韩晶, 中国钢铁业上市公司的生产力和生产效率——基于 DEA-TOBIT 两步法的实证研究, 北京师范大学学报, 2008, (1):121-1261
- [12] 梅振峰, 臧若愚, 赵博——广西防城港钢铁基地比较优势研究, 冶金经济内参, 2012 第 35 期, 12-13 页
- [13] 刘新彦, 成本领先战略浅谈, 经济与管理, 2000 年第 6 期
- [14] 甘碧群. 《国际市场营销学》[M]. 高等教育出版社, 2001
- [15] 南昌日报, 方大特钢盈利能力“领跑”全国同行 2012. 11. 13
- [16] 陈芳, 钢铁下游行业运行趋势分析及用钢需求展望, 冶金经济内参, 2012 年第 43 期, 6-10 页
- [17] 格力约翰逊/凯万斯科尔斯 [英], 战略管理第六版, 人民邮电出版社, 2012 年 8 月第九次印刷
- [18] 钢铁产业发展报告 2012, 工业和信息化部原材料司、冶金工业信息标准研究院、世界金属到报社, 化学工业出版社, 2012. 03
- [19] 徐盈之/吴海明, 我国钢铁行业发展水平、产业关联特征及影响因素, 经济问题, 2010 年第 5 期
- [20] 我的钢铁钢材事业部中厚板组, 中厚板知识大全
- [21] 中国钢铁工业协会, 2006-2010 年钢铁工业的发展
- [22] 2005 年-2010 年首钢资源发展总体战略规划 (内部资料)

- [23] 中华人民共和国国民经济和社会发展第十二个五年规划纲要
- [24] 中国冶金报, 透视 2012 年世界钢铁企业五大发展战略
- [25] SQ 公司 2007-2010 年度财务报表 (内部资料)
- [26] 冶金经济内参, 中国冶金报主办, 2012 年第 2、3-4 合刊、6、8、10、11、14、15、20、24、28、29、36、45、46、47、49 期
- [27] 中国钢铁工业统计月报(2009 •12), 中国钢铁工业协会信息统计部, 2010. 01
- [28] 中国钢铁工业统计月报(2010 •12), 中国钢铁工业协会信息统计部, 2011. 01
- [29] 迈克尔 • 波特, 竞争战略, 华夏出版社, 1997 年 1 月
- [30] 李世俊, 钢铁市场的需求结构分析与发展趋势研究, 清华大学 EMBA 讲义

致谢

此论文的顺利完成得益于我的指导教师周晓艳教授。周教授拥有专业的背景和丰富的经验，在我的论文写作过程中给予了系统的指导，不厌其烦的解答了我的各类问题，教会了我用专业的角度去理解和分析问题，帮助我改正了许多不足之处。在此，我要感谢周教授的耐心及专业的指导。

同时，也要感谢国际商学院及 MBA 中心的各位老师，你们孜孜不倦、严谨务实的工作态度，给我树立了良好的榜样，对我在今后的学习和工作具有深远的影响，同你们一起学习的三年令我受益终身。

最后，我要感谢我的家人、朋友和同事们，感谢你们在我的论文写作过程中对我的支持与帮助，让我有信心面对各种困难及挑战。

2013 年 3 月

个人简历 在读期间发表的学术论文与研究成果

个人简历:

李佳，女，1981 年 10 月 01 日生。

2004 年 7 月毕业于北京石油化工学院，获经济学学士学位。

2010 年 9 月进入对外经济贸易大学攻读工商管理硕士