

北京工商大学

---

硕士学位论文

---

首钢红冶轧钢主业盈利模式再造研究

---

姓名：蔡渊

---

申请学位级别：硕士

---

专业：企业管理

---

指导教师：李明义

---

20060501

## 摘要

众所周知，企业经营活动的核心是利润。而企业获取利润的方式也有很多种，有的企业靠提升管理水平来创造更多的利润，但是也有一些企业的管理水平低下，却仍然获得了高额利润，不同盈利模式的选择是最直接的原因。

要获取利润，首先必须认清利润来源的计算式。利润就是收入减去成本，为了增加利润，企业要么增加收入，要么降低成本。公式是最简单的公式，但实现的过程却是如此纷繁复杂，盈利模式的设计也因此对企业的经营活动是如此重要。

利润走低是行业走向成熟的表现，每个企业都有可能迎来净利率下滑的一天，但每个企业都在试图避免和扭转这个局面，开辟新的领域、研发新的产品、发掘新的客户需求来实现对高额利润的支撑。因此，盈利模式的不断创新是保证企业永远处于利润区的基础。

目前，中国钢铁产业总体供大于求的局面愈演愈烈，钢铁产业集中度也在不断提高的。因此中小型钢铁企业的生存与发展必须要依托一种合理的盈利模式，未来的市场竞争也必定是盈利模式的竞争。只有根据产业的不同发展阶段和市场变动情况，及时对企业的盈利模式进行创新，才能确保企业获得长期稳定的高额利润。

首钢红冶轧钢厂是一家具有多品种、多规格，中型材产能 30 万吨，汽车板簧产能 2 万吨的中型轧钢厂。企业现有工程师和各类专业技术人才 100 多人，拥有一定的产品研发设计能力和比较健全的质量保证体系。该钢厂自上世纪 80 年代中期开始一直作为首钢的下属单位运营。但由于首钢战略调整，2003 年底，红冶脱离首钢划归到昌平国资委，从而成为独立的市场竞争主体。作为市场竞争主体的红冶钢厂原有的盈利模式已经不再适合企业内、外部环境的要求，因此迫切需要对红冶轧钢主业现有盈利模式进行重新设计。

笔者希望本次针对红冶轧钢主业盈利模式的研究，不仅能对红冶制定战略和改善管控有重要的指导作用，同时对国内其它企业在进行盈利模式再造时亦能提供一定的理论与实证的支持。本研究论文共分五章：

第一章是绪言：介绍了本研究的背景、目的、意义、论文结构和研究方法，并且简要

回顾了盈利模式的相关概念、常用类型、设计思路和价值链理论。

第二章是钢铁产业分析：主要介绍钢铁产业的发展趋势，政府的相关政策与法规导向，并对目前中国钢铁产业链的利润区进行分析。

第三章是红冶的轧钢主业的经营情况和现行盈利模式分析：首先分析企业的组织结构、评价内部资源和能力，然后对轧钢主业的市場与竞争形式和财务绩效进行详尽的分析，最后剖析红冶轧钢主业现行盈利模式的主要问题。

第四章是未来红冶轧钢主业盈利模式的再造：首先提出红冶应基于供应链的改造，建立低成本运营的利润桥，然后在低成本运营的基础上设计未来红冶轧钢主业的盈利模式，笔者首次提出了地区渠道领先型的盈利模式。而面对新的盈利模式红冶能否进行成功转型，笔者认为应明晰以利润为终极目标，制定清晰的转型路线图和寻找各种可能的变革动力，从而确保组织变革目标的成功实现。

第五章是结论：主要介绍本论文的结论、创新点和后续研究建议。

总之，面对中国钢铁产业总体供大于求愈演愈烈和钢铁产业集中度不断提高的局面，中小型钢铁企业的生存与发展必须要依托一种合理的盈利模式，未来的市场竞争也必定是盈利模式的竞争。只有根据产业的不同发展阶段和市場变动情况，及时对企业的盈利模式进行创新，才能确保企业获得长期稳定的高额利润。本文通过对钢铁产业的发展状况和产业链条的分析，找出了中国钢铁产业现阶段的利润区。然后对红冶的企业现状、主要产品的市場和财务进行评价，得出红冶最可能培育出的企业能力在营销的渠道创新方面。最后明确提出通过对供应链整合降低红冶的运营成本，建立地区渠道领先型的盈利模式。当然任何企业的变革都不是一蹴而就的，红冶盈利模式再造也需要企业分阶段，逐步变革来实现，笔者相信新的盈利模式定能帮助红冶在战略制定和企业运营方面提供重要的参考。

关键词： 盈利模式 价值链 利润区 中小型钢铁企业

## Abstract

As we all know, the core of business activity is profit. There are a lot of ways for those enterprises to gain. For example, some corporations make profit through improve management efficiency. On the other hand, some firms which are not very strong in management still gain a lot. What make such a big different? The payoff pattern is most direct factor.

In order to gain, the enterprise must know the theory of profit. As we see, the profit is equal to the fact that income subtract from cost. Increasing income or reducing cost is the only two ways for firms to improve their making profit competence. Theory is easy to understand, but is very difficult to do. Therefore the design of payoff pattern is so important for all kinds of profit organization that no one can overlook it in business activities.

Profit becoming lower is because of industry taking to mature phase. Any enterprise may have to face the day of net interest descending. But enterprises have been trying to avoid its appearance, look for new development opportunity, dig their customer new demand for supporting their high return. So persisting innovation of payoff pattern is the guarantee which make enterprises stand in profit zone.

Nowadays, china steel industry has entered in exceeding supply phase and the concentration of steel industry has been increasing. So both small and medium-sized steel firms must choose or design a sound payoff pattern to help them development. In fact, only if reforming their payoff pattern according to different phases of industry and market environment, business organization can gain a lot in long and steadily.

The HONGYE steel factory is a medium-sized rolling mill which can produce 300,000 tons profiled bar and 20,000 tons motor spring steel. The HONGYE have more than 100 engineers

and technician which make it have some ability to research and a well quality ensure system. Since SHOU GANG strategy has been changed, the HONGYE had been lapsed to CHANGPING STATE ASSETS COMMITTEE. As a independent a corporate body, its old payoff pattern have been not adapted to new requirement. It is urgent for HONGYE that HONGYE redesign its payoff pattern.

I wish that the research of HONGYE steel rolling payoff pattern not only help it make strategy plan and management innovation but also provide some useful theory and case to other china corporations when they redesign their payoff pattern. In fact this paper includes 5 chapters:

Chapter one is the preface. It firstly introduces this paper's background, intention, significance, structure and study tools. Then I review related concepts, common styles and designing course of payoff pattern, theory of value chain.

Chapter two is the analysis of steel industry. It mainly introduces steel industry development trend, related policies and rule of law. In the final, the writer try to analyze profit zone of china steel industry chain.

Chapter three is the analyzing both of performance and payoff pattern. Firstly I try to assay the structure of organization and evaluate resource and capability of the HONGYE. Then I construe marketing competition situation and performance of finance. In the end I pay more attention on existing payoff pattern to find out problem of it.

Chapter four is about redesigning HONGYE steel rolling part payoff pattern. I firstly bring forward that HONGYE should establish profit bridge of lower cost operation which is based on reconstructing supply chain. Secondly design new payoff pattern for the future HONGYE steel rolling factory. As a matter of fact, I advance Area Channel Lead Payoff Pattern for the first time in this chapter. Besides in order to succeed in transform of new payoff pattern, I think that HONGYE must establish the profit oriented goal, make clear plan for transition, find out innovation power.

Chapter five is the conclusion of this paper. It mainly introduce conclusion, innovation

viewpoint and extend research suggestion.

In short, when small and medium-sized steel firms face such competition situation that is becoming more and more strictness, they have to find out a sound payoff pattern to help them save and develop. And I believe future market competition must be the competition of payoff pattern. Only if change payoff pattern according to different industry life periods and marketing situation, corporations may gain more and steadily. By the way of analyzing steel industry value chain and market, I have found profit zone of china steel industry right now. Then I have discovered HONGYE special competence that can be cultivated by HONGYE steel factory through analyzing its resource, products and finance performance. Finally, I have put forward Area Channel Lead Payoff Pattern which is based on competitive advantage of low cost operations. As we all know, any enterprise couldn't accomplish in an action when they transform. HONGYE couldn't make an exception. But I believe that new payoff pattern will help HONGYE bring into play a key role in making corporations strategy plan and enterprise operation.

**Key words:** payoff pattern    value chain    profit zone    small and medium-sized steel firms

### 北京工商大学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指导下进行的研究工作所取得的研究成果。除了文中已经注明引用的内容外，论文中不包含其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本声明的法律后果完全由本人承担。

学位论文作者签名：蔡伟 日期：2006年5月30日

### 北京工商大学学位论文授权使用声明

本人完全了解北京工商大学有关保留和使用学位论文的规定，即：研究生在校攻读学位期间论文工作的知识产权单位属北京工商大学。学校有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和电子版，允许学位论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其它复制手段保存、汇编学位论文。（保密的学位论文在解密后遵守此规定）

学位论文电子版同意提交后，可于  当年  一年  二年后在学校图书馆网站上发布，供校内师生浏览。

学位论文作者签名：蔡伟 导师签名：\_\_\_\_\_ 日期：2006年5月30日

# 第一章：绪论

## 第一节 论文研究的背景、目的和意义

### 1.1.1 选题背景

进入二十一世纪以后，随着世界经济一体化的发展，现代企业的竞争不断加剧，竞争表现在竞争的手段、速度、力量等多个方面，企业通过对战略、组织结构、流程、技术、营销等多个方面进行大幅的变革，以获取企业在行业中的竞争优势。

但是很多企业并没有真正花太多时间认清自己的盈利模式是什么？经营一个企业的最终目的就是盈利，只有盈利才能保障企业的长远和持续发展，任何管理变革的最终落脚点都是制造企业赖以生存的血液-利润。不管企业的理想有多么远大，利润永远都是企业得以持续经营的根本。因此，笔者认为赢利模式研究是企业研究的重中之重。但是国内对赢利模式的研究还处于初级阶段，大多数企业都还在盲目的进行管理的模仿和变革，并没有意识到盈利模式的设计对企业在激烈市场竞争中的重要性。

首钢红冶轧钢厂是一家具有多品种、多规格，中型材产能 30 万吨，汽车板簧产能 2 万吨的中型轧钢厂。企业现有工程师和各类专业技术人才 100 多人，拥有一定的产品研发设计能力和比较健全的质量保证体系。

该钢厂自上世纪 80 年代中期开始一直作为首钢的下属单位运营。但由于首钢战略调整, 2003 年底，红冶脱离首钢划归到昌平国资委，从而成为独立的市场竞争主体。作为市场竞争主体的红冶钢厂原有的盈利模式已经不再适合企业内、外部环境的要求，因此迫切需要对红冶轧钢主业现有盈利模式进行重新设计。

### 1.1.2 研究的目的是和意义

希望本次针对红冶轧钢主业盈利模式的研究，不仅能对红冶制定战略和改善管控有重要的指导作用，同时对国内其它企业在进行盈利模式再造时亦能提供一定的理论与实证的

支持。

众所周知，企业经营活动的核心是利润。而企业获取利润的方式也有很多种，有的企业靠提升管理水平来创造更多的利润，但是也有一些企业的管理水平低下，却仍然获得了高额利润，不同盈利模式的选择是最直接的原因。

要获取利润，首先必须认清利润来源的计算式。利润就是收入减去成本，为了增加利润，企业要么增加收入，要么降低成本。公式是最简单的公式，但实现的过程却是如此纷繁复杂，盈利模式的设计也因此对企业的经营活动是如此重要。

哈佛大学的迈克尔·波特教授曾指出：“竞争战略，就是做到与众不同。也就是有意识地选择一组差异行动，以实现独特的价值组合。”<sup>1</sup>另一方面，任何企业都不应当死守单一的盈利模式不放，必须随时反思自己的盈利模式，不懈寻找给企业带来新机会的其他模式。事实上，如今，盈利模式对红冶比以往任何时候都重要。没有了它，红冶的管理层便无法制定明晰的企业战略，而员工亦无法采取策略性行动。

那么，是先有战略，还是先有盈利模式？笔者认为：盈利模式必须包含战略探讨，而战略必须包含盈利模式选择或设计。精心构建的盈利模式，会让红冶的广大员工专心从事真正创造价值的活动。

## 第二节 论文的结构安排和研究方法

### 1.2.1 论文的结构安排

本研究正文共分四章。

第一章是绪言：介绍了本研究的背景、目的、意义、论文结构和研究方法，并且简要回顾了盈利模式的相关概念、理论和价值链理论。

第二章是钢铁产业分析：主要介绍钢铁产业的发展趋势，政府的相关政策与法规导向，并对目前中国钢铁产业链的利润区进行分析。

---

<sup>1</sup>迈克尔·波特：《竞争战略》，华夏出版社1997年1月第1版

第三章是红冶的轧钢主业的经营情况和现行盈利模式分析：首先分析企业的组织结构、并对内部资源和能力进行评价，然后对轧钢主业的市场与竞争形式和财务绩效进行详尽的分析。最后剖析红冶轧钢主业现行盈利模式的主要问题。

第四章是未来红冶轧钢主业盈利模式的再造：首先提出红冶应基于供应链的改造，建立低成本运营的利润桥，然后在低成本运营的基础上设计出未来红冶轧钢主业的地区渠道领先型的盈利模式。而对红冶盈利模式能否进行成功再造，笔者提出应从明晰目标，原动力和路线图三个方面上考虑。

本研究立足于理论联系实际，充分地考虑红冶的经营环境和内部资源与能力，希望提出的新盈利模式能解决下述问题：

1. 未来的红冶轧钢主业应建立什么样的赢利模式？
2. 根据中国钢铁产业特点，红冶应选择的什么样的利润区，如何构建利润桥？
3. 从新的宏观环境和市场环境的角度，结合红冶的自身特点、资源和能力，红冶应该形成什么样的独特能力？
4. 红冶在进行盈利模式再造时应该如何克服原有体制和企业文化等不利条件的制约，实现成功转型？

## 1.2.2 研究方法

本文在研究中运用了实证研究、理论研究和模型研究等方法。不仅采用了盈利模式和价值链理论进行研究和设计分析，还使用了外部 PEST 分析、内部资源与能力分析、市场、行为、绩效（SCP）分析等经典的战略分析工具。

## 第三节 相关文献回顾

### 1.3.1 盈利模式相关概念

#### 1. 盈利模式

赢利模式指的是在特定的各种内部和外部条件假设下，一个营利性组织以一种特殊的组织结构和营运方式进行利润获取的一种模式。<sup>1</sup>这个定义里面包括以下几个关键的要素：

(1) 各种特定的外部条件

这些外部条件包括国际和国内的宏观经济形式、技术进步情况、顾客的消费习惯和消费倾向、供应商行业情况、本行业竞争格局和手段、替代品和互补品行业情况等等。

(2) 各种特定的内部条件

内部条件包括本企业的技术水平、人力资源状况、营销策略和网络、品牌、生产能力、服务水平、公共关系、管理模式和水平、企业文化等等。

(3) 特殊的组织结构

特殊的组织结构是指为了适应新的赢利模式而将企业组织结构进行改变——适应性的运作方式和流程。比如技术领先模式和大规模生产模式就是完全不同的组织结构，非核心业务外包模式和产业链模式就是完全不同的组织结构。有的希望扁平结构，有的要求金字塔结构。

(4) 特殊的营运方式

特殊的营运方式指的是企业的采购、生产、物流、营销、服务等运作环节采用全新的方式、与竞争对手和行业模式不同的方式，又可能是一个环节发生了改变，也有可能是两个或以上的环节发生了改变。

(5) 营利性组织

营利性组织在这里提出是为了区别于以社会利益等为组织目标的其他非营利性组织，他们的运作模式是完全区别于我们这里所谈的赢利模式的。准确地说，赢利模式就是盈利组织为了获取超额利润所采用的不同于现有行业方式的新手段和新策略，目标就是一个——赚钱。

---

<sup>1</sup>亚德里安·斯莱沃斯基：《赢利》，北京：中信出版社，2003年版。

## 2. 利润区

利润区是指为公司带来高额利润的经济活动领域。这种利润不是平均利润，不是周期变化的利润，也不是短期的利润。在利润区，持续的和高额的利润将为公司带来巨大的价值。<sup>1</sup>

### 1.3.2 盈利模式的常用类型

赢利模式的类别很多，基本上每一个行业的每一个成功的企业都具有自己独特的赢利模式，我们没有办法在此一一罗列，只能是将这些模式的最大的特点做一些介绍，而且我想都还是没有办法完全列举。

#### 1. 最优成分系统模式

对于很多企业来说，其生产和销售系统分成若干个子系统，每个子系统都具有完全不同的获利能力，在保持低利润区子系统的充分竞争的前提下，尽量参与高利润区子系统的业务，将会使企业赢利水平迅速提升。比如房地产开发商，他们投入 15 亿的一个项目，一般利润率在 10%左右，即 1.5 亿元，可是他们最先启动项目的自有资金投入也许只有 5000 万元，其余的资金以抵押贷款的方式解决，实际上利润率高达 300%，这就是房地产业的高利润区。

表 1.1 最优成分系统解释表

---

<sup>1</sup>亚德里安·斯莱沃斯基：《发现利润区》，北京：中信出版社，2000 年版。

行业	基本利润区	高利润区
包装饮料	食品店、超市	饭店、酒吧、自动售货机
影视制作	拷贝销售	融资、跟片广告业务
个人电脑	电脑整机	自选配件、附件、
房地产	房产销售	房地产升值、融资
咖啡	食品店、超市	西餐厅、咖啡屋
轿车	新车销售	保险、保养服务、融资

## 2. 利润乘数模式

对于拥有强势消费娱乐品牌的公司来说，利润乘数模型是一个强有力的赢利机器。一旦投入巨资建立了一个品牌，消费者就会在一系列的产品上认同这一品牌。企业就可以用不同的形式，从某一产品、产品形象、商标或是服务中，重复地收获利润。

美国迪斯尼公司是这一模式的缔造者和忠实实践者。它将同一形象以不同方式包装起来，米老鼠、美妮、小美人鱼等卡通形象出现在电影电视、书刊、服装、背包、手表、午餐盒、主题公园、专卖店里，每一种形式都为迪斯尼带来了丰厚的利润。

## 3. 稀缺资源占有模式

稀缺资源包括资金、土地、罕有实物、进入门槛极高的项目、具有特殊能力的人才等等。物以稀为贵，企业掌握了稀缺资源，就掌握了利润的源泉。

比如 1998 年底，德隆集团投资 8000 万元成立深圳明思克航母世界实业有限公司，并以 540 万美元的价格成功购得前苏联航母“明斯克”号，筹建世界独一无二的航母军事主题公园，随后的一年多时间，斥 3 亿多巨资将其整葺一新，2000 年 9 月，明思克航母世界正式开园。10 月接待游客 40 多万人，光是门票收入就达 4000 多万元。照此计算，预计两年即可收回全部巨额投资。

## 4. 地区领先模式

不是每个企业都适合做全国甚至全球性的企业。当地球遭受灾难的时候，巨型的恐龙

是最先灭绝的动物，而小型的蜥蜴却活到今天。

多数企业可能做到的是，在一个区域市场内做到行业领先地位。俗话说，强龙难压地头蛇。一方面可以抵御强敌，力保根据地城池不失；一方面又能实现比恐龙型企业更高的利润率。因为全国性企业的运输及销售成本要比地区性企业大得多。

当然，我们并不是提倡丢掉进取心，在根据地固若金汤之后，再脚踏实地地做下一个市场。

珠江啤酒借天时地利人和之优势，并不急于开拓省外市场，而是在省内兴建 6 家珠啤分装厂；织密省内销售网络；采用高技术生产的纯生啤酒，以其独特的口感，成为广东高档啤酒市场的宠儿。苦心经营多年，成为当之无愧的“广东王”。2000 年广东市场占有率达到 35%，总产量位居全国第三，利税第二，人均利税更是高居第一。做强之后，珠江啤酒集团才非常稳重地兼并了浙江余杭威克集团和石家庄鹿泉啤酒厂，目前，其省外销量已上升到 20 多万吨

## 5. 基础产品模式

一种最有利可图的赢利模式是能够带来长期后续业务的基础产品模式。厂商首先推出一个可以扩展的基础产品，在以后的使用中，一直要与其后续产品搭配才能发挥功效。用户购买了基础产品后，不得不长期购买其后续产品。基础产品的销售额和利润可能都不高，但其后续产品的利润却是持续稳定而极具吸引力的。

表 1.2 基础产品模式解释表

基础产品	后续产品
电热灭蚊器	灭蚊片
剃须刀	剃须刀片
电梯	电梯维护业务
软件	软件升级
复印机、打印机	墨盒
照相机	胶卷

2000年柯达(中国)公司推出“9.9万当老板”建店行动计划,欲建柯达快速冲印店中小投资者趋之若鹜。目前在中国市场上已开设了7000家彩扩店。其实,柯达冲印设备的利润微薄,而后续的巨量相纸和冲印套药供应所带来的丰厚利润,则让柯达乐开了花。

## 6. 专业化利润模式

在大多数行业里,通常只有2~3个多营公司和多个专营公司会形成稳定的较高利润。在多数情况下,专业化厂商的赢利是“万金油”型厂商赢利的数倍,前者比后者更容易获得成功。如青岛金王出口3支蜡烛的利润就抵得上一台冰箱的利润。毕竟,专业化分工协作已成为当今国际工商界的一大趋势。

专业化厂商获利丰厚的原因是:低成本、高质量、优良的声誉、较短的销售周期、更高的资金使用效率。

1994年九阳电器开始生产豆浆机时,这个市场还很不成熟,豆浆一煮就糊的技术缺陷使消费者望而却步,厂家纷纷转产。九阳经过数年的技术攻关,发明了智能不粘技术,遂在业界名声鹊起。随后九阳花大力气培育豆浆机市场,在全国报刊上联办豆浆营养知识专栏。短短数年,全国市场容量从不到10万台迅速扩容到2001年的200万台。九阳顺势又陆续推出了外加豆浆机、浓香型豆浆机等新品,逐渐确立了在豆浆机市场的王者地位。

## 7. 客户发掘模式/客户解决方案模式

采纳这种模式的企业先期会投下巨资,用于了解客户的业务特点,然后设计出能够适合客户业务需求的产品;或是了解它们的客户如何购买和使用产品,然后寻求办法来帮助客户克服遇到的困难和不便,完成这个过程耗时耗力。但前期发掘的客户将为以后公司带来丰厚的利润回报,并且后期维持客户关系费用较低,而客户的忠诚度又极高。

比如,一般老百姓上网最大的障碍是语言障碍,各种奇怪的英文网址很难记住。3721网站通过推出网络中文实名制,解决了这个问题。首先采取广泛试用的方式,然后收费注册,从而成为不景气的网络经济中率先赢利的网络企业之一。

## 8. 配电盘模式

在某些市场，许多供应商与许多客户发生交易，双方的交易成本很高。这就会导致出现一种高价值的中介业务。这种业务的作用类似于配电盘，其功能是在不同的供应商与客户之间搭建一个沟通的渠道或是交易的平台，从而降低了买卖双方的交易成本。而提供中介业务的企业会得到较高的回报。此模式广泛适用于百货流通业、展览业、旅行社、明星经纪等领域。

中国红星家具集团从 1997 年起采取了配电盘模式。他首先打破只卖家具的传统，引入“家居”概念，从而形成了多个家具、装饰、地板、家电等多位一体、面积在 2 万平方米以上的综合性大卖场；在赢利模式上，变租赁场地为买断或自建商城，变获取产品价差(批发价和零售价之间的价差)为提供经营场地和服务收取租金和管理费；在管理方式上，红星不再负责经营中的物流进出货，各个卖点由入驻厂家自主管理经营。以“名品进名店”为原则，要想进入红星，务必是质量、服务都过得硬的知名品牌。与此同时，红星把一切售后服务都揽过来，“一律负责到底”。既提高了入驻厂家的经营效率，又使消费者得到了满意的服务。目前，年规模销售额达到 36 亿元，集团光是场地租金收入就近 2 亿元，利润高达 1 亿元，占到集团利润总额的 80%。

## 9. 行业标准模式

在一个尚未成熟的行业里，如果能使自己的企业标准具有先进性和可参照性，就尽可能使它成为行业标准，哪怕是参与制订行业标准都行。这会使企业处于一个极为有利的位置。最有价值的企业设计类型，恰恰是那种在事实上成为某类行业标准的企业设计。它能带来比其它企业高得多的利润、高度的利润保护能力以及递增的规模收益，并使企业总是处于整个行业的核心地位。

日丰公司 1996 年实现铝塑管管件和安装工具 100%国产化。并制订出两套企业铝塑管生产标准，鉴于此标准的先进性与可操作性，被国家主管部门列为国内行业标准。随后国家明令以铝塑管取代镀锌管，日丰公司迅速崛起，利润滚滚而来。此后的 4 年间，总销量翻了 30 倍，利润额以每年 50%以上的超速度激增。为了巩固自己在业内的核心地位，日丰公司把自己的企业标准订得比行业标准还略高，又相继参与制订了三项有关“管道”的国家行业标准和一项省级地方标准，拥有专利技术 10 多项，申报专利技术 30 多项。在消费者心中，“日丰”早已成为中国铝塑管的代名词。即使日丰铝塑管超过其它同类产

品售价 30%，依然是产销两旺。

#### 10. 原料（资源）控制模式

手中有粮，心中不慌。控制了行业必需的上游资源，企业既有了做大做强的可能，又在行业内占据了一览众山小的地位，有产成品定价的话语权，就能在保证自己高利润的同时，强有力地打击对手。并能团结相当一批同行联手开拓市场，成为行业“盟主”。

1994 年成立的上海新高潮(集团)有限公司主业是木业深加工。到了 1999 年，木材滥伐问题被媒体炒翻了天，新高潮准确地预测到离国家禁伐令颁布之日已为时不远，于是早早与 5 个原木出口国达成稳定供货协议。不出所料，国家禁伐令颁布之后，原木产量急剧下降，价格打着滚地往上翻，许多木业加工公司因顶不住成本压力而纷纷转产或倒闭。而新高潮手握充足的原木，将其它无力出货公司的市场份额轻松揽入怀中。1999 年集团销售额猛翻一倍多，达到 41 亿元。此后，新高潮集团立即北上内蒙古、黑龙江、吉林、辽宁等地承包共建林业，建立自己的原木供给基地，成为了国内最大的木业生产加工企业。

#### 11. 速度创新模式

创新速度高于行业平均水平的企业总是具有先行优势，推出的新产品总能获得超额回报，随着效仿者的跟进，利润开始受到侵蚀。此时创新者的速度优势再次发挥出来，又推出新的产品获得另外的利润，效仿者又跟进的时候，创新者又推出新的产品……周而复始，这样的企业所获得的利润率总是超过行业平均利润率很多，而且始终处于行业的龙头地位。

华为发展的超速度源于技术创新的超速度。华为每年将销售额的 10%以上作为科研投入。近 5 年来，华为以平均 2 天推出一项专利技术的速度，总是走在国内甚至世界通信设备技术的前沿。长年的技术积累，国内绝大多数同行已难望其项背。对于通信领域推出的新鲜事物，华为总是第一时间做出反应。华为总能结合国内外先进技术，在第一时间拿出符合中国国情的业务解决方案，同时采用客户解决方案模式，销售自己的设备和技术。由于技术领先优势明显，中国移动、联通、网通、铁通等大客户纷纷与之建立长期的合作方案，大单纷至沓来，虽然华为方面没有透露具体的利润情况，据估计每年的净利润应在 40~60 亿之间。

## 12. 独特产品模式

独特产品指的是具有非同一般的生产工艺、配方、原料、核心技术，又有长期市场需求的产品。鉴于该模式的独占性原则，掌握它的企业将获得相当高的利润。比如祖传秘方、进入难度很大的新产品等。

山东东阿盛产阿胶已有 2000 多年的悠久历史，由于阿胶的熬制工艺千年一脉相传，而且非东阿泉水不能熬出上等阿胶，更是奇货可居。但多少年来东阿阿胶的生产商们均是作坊式生产，一直难以形成气候。山东东阿阿胶集团运用现代科学工艺将原有秘制古方予以改进，成功实现阿胶自动化流水生产。在传统阿胶片的基础上，相继研制出复方阿胶浆、阿胶补血膏、阿胶三宝膏、阿胶饮宝、阿胶红酒等药品和保健品。1995 年至今，集团销售收入、利税总额、人均利税年均递增 35% 以上。

## 13. 卖座“大片”模式

在创新十分重要的行业，掌握速度模式对企业十分必要。在研究和开发上投资巨大、产品推介成本高、产品生命周期有限的行业，主要是那些制药公司、出版商(书籍、音乐 CD)、制片商、软件公司，则更应侧重于卖座“大片”模式。当产品开发成本固定(通常较高)、开发之后的边际制造成本较低时，获得高利润的最好方式是增加产品的销售数量。

成立于 1992 年的太太药业，1993 年投入巨资研制出太太口服液，因其定位准确，遂一炮走红，经过长期的品牌形象塑造和改进配方，8 年来一直长盛不衰，成为太太药业的当家花旦。2001 年太太药业股票成功上市，花费 2000 万研制的另一拳头产品“太太静心口服液”开始推向市场。其综合指标列上市公司医药类企业第一名。它之所以取得如此骄人的业绩，源于太太成功运用卖座“大片”模式的结果。2001 年，太太公司已上市产品 30 多个，而其主推的两个拳头产品——太太口服液和静心口服液，为公司总收入及利润贡献率接近 80%，虽然全年为它们投放 1 亿元的广告费，也是物超所值。

## 14. 产品金字塔模式

为了满足不同客户对产品风格、颜色等方面的不同偏好，以及个人收入上的差异化因素，企业为了使自己的客户群最大化，不得不推出高中低各个档次的产品，从而形成产品

金字塔，在塔的底部，是低价位、大批量的产品；在塔的顶部，是高价位、小批量的产品。大多数利润集中在金字塔的顶部，但塔底部的产品也具有重要的“防火墙”作用，可以有效阻碍竞争者的进入，保护顶部产品的丰厚利润。该模式最适宜应用在钟表业、汽车业、信用卡业、电脑业等领域。

从 1993 年至 1999 年的 7 年间，产品金字塔模式指引着科龙以年均 38% 的利润增长率超速成长，从一个乡镇企业发展成为中国家电巨头之一。为了拓展市场空间，同时避免在大城市与其它主要品牌直接冲突，科龙瞄准了有待开发的农村和内陆省份。农村消费者购买能力有限，而且只有基本功能的产品就能满足他们的需要。为了保护“科龙”品牌的高档次形象，于是推出了“容声”和“容声经济型”冰箱，这是操作简单、价格低廉的产品。对特殊的客户群做出适当的价值设计，这是科龙成功的基石。1999 年科龙集团销售额达 56 亿元，净利润 6.4 亿元，利润率明显高于行业水平。

#### 15. 跟进尾随模式

并不是所有行业领先企业就能获得丰厚的利润，它们为了培育市场、维持行业势力格局，需要付出比一般企业多得多的代价，而且还要时刻警惕众多后来者的诸多挑战。后劲十足的企业在较长一段时间内，可以紧随行业领头羊而行，这有利于节约成本，又快又省力地壮大自身实力，并逐渐掌握领先者的优劣势，并在其劣势的区域赚取利润，时机成熟，也可取而代之。

一直以来，TCL 把目标对手锁定在长虹身上，但它在羽翼未丰的时候一直采取默默无闻的低姿态进入，苦练内功，投入巨额资金用于产品研发，产能扩大到平均每 11 秒生产一台彩电，资金周转一次的时间从 50 天逐渐缩小到 15 天，运用互联网技术 24 小时内掌握营销网络所有进销存变化。企业的营运成本迅速降下来，在复杂的市场环境下，依然长期保持 50% 的年利润增长率。2001 年，TCL 数月前推出的高端产品 HiD 高清晰数字电视产量规模化以后，迅速拉低市场售价，打了长虹一个措手不及，上半年 TCL 的产销量曾一度超过了长虹。逼得长虹在无利可降的情况下，为了夺回第一，全线产品大幅度降价。全年，虽然长虹保住了第一的宝座，但被无情地拖入了亏损的境地，而 TCL 却笑呵呵地挤走了康佳，稳做第二的位置，并且成功赢利 2 亿元。

### 1.3.3 盈利模式设计思路

#### 1. 研究产业链，寻找利润区

利润隐藏在产业链最薄弱的环节中，这些环节也就是利润区。而整个产业链是有生命周期的，各个周期阶段的产业利润区会随着产业的不断发展而发生转移。美国的管理专家斯莱沃斯基在《利润模式》一书中分析了一些西方典型产业利润收益和市场价值从产业链的一个环节转向另一个环节的过程，第一次揭示了隐藏在可口可乐、星巴克和吉列刀片等著名企业背后的盈利模式。通常，能够发现这些利润区，并成功实现企业盈利模式转型的企业都获得了高额的利润回报。高利润其实就是消费者和客户对那些及时发现和弥补产业链的薄弱环节的企业的奖励。事实上，如果企业成功找到利润区，并发现企业自身的能力可以比较容易的弥补这个产业链的薄弱环节，即使该企业的管理弱一些，也不妨碍企业赚取足够的利润；相反，如果企业一直瞄准的是一个很薄的利润区，企业无论多么努力，也只能赚取微薄的利润，甚至最终走向破产。

为了寻找利润区，企业必须首先能够及时和准确的发现产业链的薄弱环节，而导致产业链出现薄弱环节的因素有多个，其中最关键的因素有三个：客户需求的转移，业务模式的不成熟，技术的不成熟。在许多产业链中，这三个因素广泛存在，导致了产业链中出现许多薄弱环节。其中客户需求的转移是核心，客户需求的转移会导致原有业务模式出现新问题，也会使原有成熟的技术过时。随着社会不断进步，客户对厂商的要求越来越高。今天的消费者，不仅需要便宜和质量可靠的产品，还期望这些产品能够满足个性化的需要，并且接触和购买产品的过程也要方便和舒适。消费者的需求变得越来越难以了解，越来越苛刻。其实，正是消费者需求偏好的转移推动了企业不断改进其产品和服务，也促使企业对它的供应商和服务商提出了新的要求，因此引发了整个产业链的提升。<sup>1</sup>

#### 2. 评价企业现状，挖掘可能培育的独特能力

评价企业的现状是企业决策的基本依据，也是设计企业盈利模式时必须要考虑的两大要素之一，另一要素是利润区。评价企业的现状通常就是对企业现有的资源和能力进行评估。

<sup>1</sup>白立新：《利润定律》，北京：东方出版社，2006年1月版。

伊丹敬之把企业的经营资源分为由厂房、设备、人员、资金、原料等组成的有形资产，和由顾客信用、商标知名度、技术与知识、工作士气、经营方式等组成的无形资产。这些资源是建立新的盈利模式的出发点。

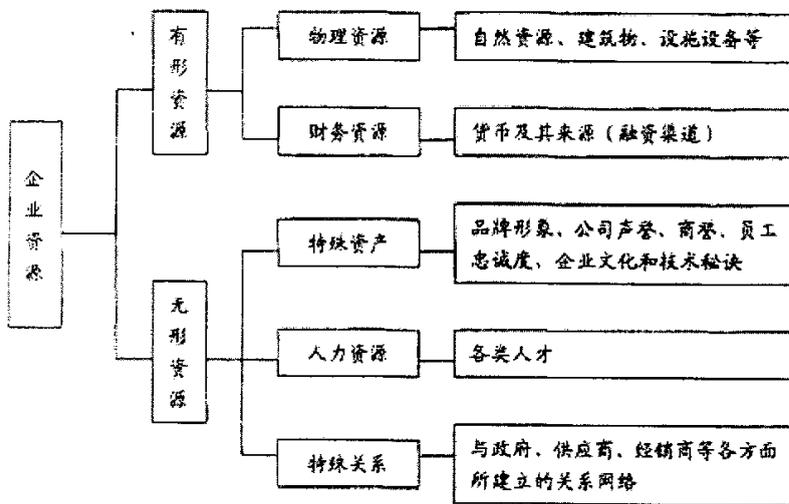


图 1.1 企业资源的构成

评价企业的能力主要是指在市场营销、生产、库存、采购、研发等各方面与企业市场上的主要竞争对手比较，从而得出企业能力在竞争中的实际状况。

最后在对企业现有资源和能力进行综合评价的基础上，并根据企业发现的产业链薄弱环节—利润区，挖掘出企业满足弥补产业链薄弱环节的可培育的独特能力。由于通常所说的企业核心能力在中国很多企业中并不具有，所以笔者认为现阶段对众多中国企业而言，努力培养企业的独特竞争能力更具有现实意义。企业培育独特能力的途径主要有二：传统途径和现代途径。传统途径就是产品经营，指企业为了实现内部资源的最优配置而采取的一系列管理行为，包括技术创新、供应管理、生产作业管理、市场营销管理、财务管理等，在战略上体现为内部型战略、实业扩张战略、产品扩张战略。现代途径是企业重组(其核心是资本运营)，指企业为了有效整合外部资源而采取的更为复杂的管理行为，包括兼并、收购、分拆、上市、联营、破产等，在战略上体现为外部交易型战略、金融拉张战略、资本扩张战略。

### 3. 提升客户价值，建设利润桥—低成本运营、产品领先、客户至上

客户越来越成为盈利模式的核心 (Profit Core)。通过了解客户的价值链，企业就能更好地评估其为客户创造的价值，从而能真正把握利润增长的方法。

分析那些成功企业，可以发现一个共同点。首先这些企业在它们各自的市场上重新定义了客户价值，然后，它们通过有效的业务系统为客户提供更多的这样的价值，通过重新定义和提供客户价值，它们提高了客户的期望值，进而使得竞争对手望尘莫及，也使得企业获得了客观的利润。

在供大于求的市场上，客户除根据性能价格比来判断产品的价值外，越来越多的客户将价值的概念延伸到了购买的便利性、售后服务、可靠性、甚至是按需定制。那么企业到底应该如何创造价值，并且从客户那里换取利润呢？一般而言，存在三种创造客户价值的机会，这些也就是本文所指的利润桥：

(1) 以提高企业的效率为核心，倡导低成本运营。

企业最大限度地优化企业从采购到分销整个价值链中每个环节，压缩一般地管理费用，取消中间环节，削减交易成本，并优化跨部门地业务流程。企业以最低成本、最方便地方式为客户提供标准化地、简捷的、可靠的产品和服务，目的是在产品的价格和便利性上成为行业的领先者。戴尔电脑、纳爱斯和福耀玻璃就是这类优秀低成本运营企业的代表。

(2) 以优化产品的性能为核心，倡导产品领先。

企业为客户提供具有领先优势的产品和服务，不断改善客户对产品的使用体验，从而使竞争对手的产品因过时而被淘汰。这些企业从不提供雷同的、特点繁多却不鲜明的产品。英特尔、华为和联想等少数企业通过持续的产品和技术创新，取得领先的优势。

(3) 以满足客户的需求为核心，倡导客户至上。

企业具备卓越的理解客户需求的能力，向选定的客户提供专门针对它们需求的解决方案。这时的企业更看重客户对企业的终生价值而不是一次交易的价值。劳斯莱斯、IBM 和招商银行就是采取这种以客户为价值核心的盈利模式。

商业社会的游戏规则是，企业通过产品服务客户。因此，企业、产品、客户是游戏规

则中的三个关键角色。以上这三种客户价值定位就是分别针对企业、产品和客户的，企业应选择其中一条价值定位做到出类拔萃，而在另外两条价值定位上力求超过行业平均水平。做到这一点的企业，就搭建起了企业的利润桥。

### 1.3.4 企业价值链相关概念

将企业作为一个整体来看无法认识竞争优势。竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动。<sup>1</sup>为了认识成本与现有的和潜在的经营歧异性的资源，价值链将企业分解为战略相关的许多活动。

#### 1. 价值链的概念与构成

所谓价值链是指一种商品或服务在创造过程中所经历的从原材料到最终消费品的各个阶段。任何企业都是由各个阶段的价值创造活动构成的。企业的价值链活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤，市场营销，售后服务五种基本活动。除了直接价值创造活动以外，企业价值链还包括辅助活动，如技术开发、人力资源管理、财务、会计、法律等活动。企业利润的高低，竞争优势的大小取决于价值链两部分活动各环节运作的好坏。企业不可能独自从事其产品涉及的所有阶段的活动。它需要供应商为它提供原材料、半制成品、服务等各种投入，需要销售商为它销售产品、广告商为它打广告。这些供应商、推销商、广告商各自又有自己的价值链，因此企业和供应商、推销商、广告商的价值链又组成价值系统，即产业价值链。系统中的各价值链互相联系、互相影响。企业要获得和保持竞争优势，不仅仅取决于对其自身价值链的认识和组织，而且取决于其对整个产业价值链的理解与适应。

<sup>1</sup>迈克尔·波特：《竞争优势》，华夏出版社，1997年1月第1版

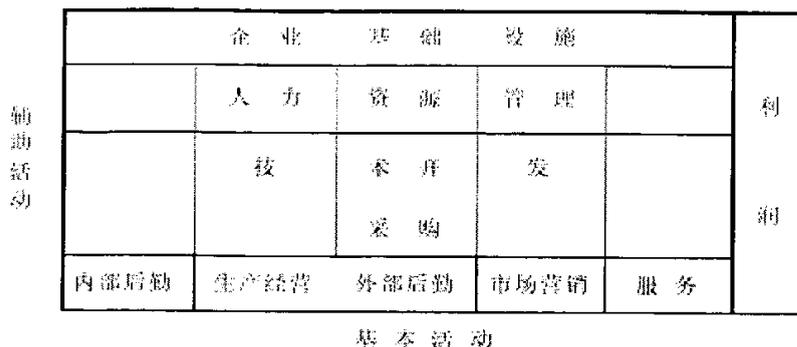


图 1.2 基本价值链

## 2. 价值链活动的划分标准

不论是公司的价值链还是由公司的价值链构成的产业价值链都是由活动构成的。那么，划分活动的标准是什么呢？划分活动的标准因活动的经济、技术性质和分析的目的不同而不同。一般说来，划分的标准有两条最重要：第一个标准是该活动经济、技术上具有一定的独立性，单独就能存在。第二个标准是该活动具有战略重要性。因为该活动构成了在产业增值中相当大的比重，或者它是竞争优势的来源，因此可以独立出来

## 3. 价值链的思想发展

价值链的概念是迈克尔·波特于1985年在其所著的《竞争优势》一书中提出的，在过去近20年中获得了很大的发展，并被当今先进管理思想者所采用，已经成为研究竞争优势的有效工具。波特的价值链通常被认为是传统意义上的价值链，较偏重于以单个企业的观点来分析企业的价值活动、企业与供应商和顾客可能的连接，以及企业从中获得的竞争优势。

在最初基于制造业的观点中，价值链被看成是一系列连续完成的活动，是原材料转换成一系列最终产品的过程。新的价值链观点把价值链看成是一些群体共同工作的一系列工艺过程，以某一方式不断地创新，为顾客创造价值。价值链思想认为企业的发展不只是增加价值，而是要重新创造价值。在价值链系统中，不同的经济活动单元(供应商、企业合作者和顾客)通过协作共同创造价值，而价值已不再受限于产品本身的物质转换。

后来 Peter Hines 把 Michael E. Porter 的价值链重新定义为“集成物料价值的运输线”，这是另一种有关价值链的定义。与传统价值链相比，主要差别是 Hines 的价值链与传统价值链作用的方向相反，Hines 所定义的价值链把顾客对产品的需求作为生产过程的终点，把利润作为满足这一目标的副产品，而波特所定义的价值链只停留于把利润作为主要目标。其次，Hines 把原材料和顾客纳入他的价值链，这意味着任何产品价值链的每一个成员在不同的阶段包含不同的公司，这不同于波特的分析，波特的价值链只包含那些与生产行为直接相关或直接影响生产行为的成员。第三个区别是基本活动交叉功能(如在技术开发、生产作业和市场等之间)，这些价值活动沿着价值链的流程比较合理地建立，而不只是存在于生产作业中。最后的区别是，现行的辅助活动包含信息技术的运用，另外，与这部分相关的利润也被看作有效完成这一过程的副产品。

Jefferey F. Rayport 和 John J. Sviokla 于 1995 年提出了虚拟价值链的观点，认为当今每个企业都在两个世界中竞争，即管理者可感知的物质世界及由信息构成的虚拟世界，后者指电子商务这一新的价值增长点。两条价值链的经济原理不同。传统的价值链对规模经济和范围经济理解不同用于虚拟价值链。两条价值链的管理内容也不同。两条价值链增值的过程基本上是不同的。实物价值链是由一系列线性连续的活动构成，虚拟价值链是非线性的，有潜在的输入输出点，能通过各种渠道获得分布的矩阵。通过对两种价值链价值创造过程的区别及其相互作用的理解，企业可以根据自己的组织、结构、战略观点和对这两个过程所进行的管理实践，提出新的观点和技术上的挑战。

#### 4. 价值链系统的联系

企业价值链实质上只是我们称为价值(链)系统的更广泛的一连串活动之中的一部分，这一价值系统还包括供应商价值链、渠道价值链和顾客(买方)价值链<sup>8</sup>。图 1.2 说明整个价值(链)系统的结构。

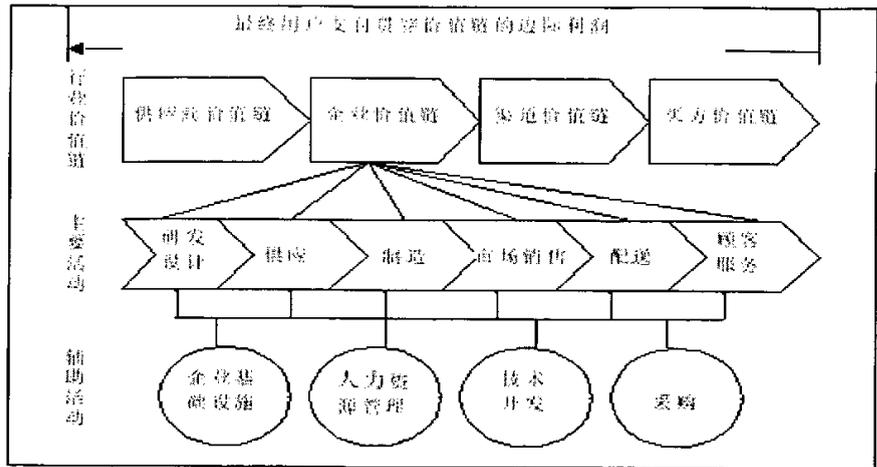


图 1.3 价值链系统

供应商在一个企业的链条上创造和传送其所使用的外购投入品的价值链。供应商不仅提交了产品，也会以其它许多方式影响一个公司的经营业绩。另外，许多产品在它们的运转过程中把渠道价值链传递给用户。渠道实施着影响用户的新增加的活动，也影响着企业自己的活动。一个企业的产品最终会成为其用户价值链的一部分。差异化的最终基础是决定其用户需求的用户价值链中企业及其产品的作用。赢得维持竞争优势不仅取决于对一个企业的价值链的理解，而且还取决于对一个企业如何在整个价值系统中正确行动的理解。

### (1) 价值链的内部联系。

虽然价值活动是构筑竞争优势的基石，但是价值链并不是一些独立活动的集合，而是相互依存的活动构成的一个系统。价值活动是由价值链的内部联系联结起来的。如购买高质量的钢板可以使生产简化并减少废料。对快餐店，促销活动的时间安排会影响设备生产能力的利用效率。竞争优势经常来源于活动间的联系。

内部联系可以通过最优化和协调一致这两种方式带来竞争优势。内部联系常反映出为实现企业总体目标的活动之间的权衡取舍以及协调各种活动的需要。协调各种联系的能力常常能削减成本或增加经营歧异性。例如，加强对投入部件的检查会降低后面生产工艺过程中的质量保证成本，而对设备进行更好的保养和维护就会减少因机器故障造成的停工。

### (2) 价值链的纵向联系。

联系不仅存在于一个企业价值链内部，而且存在于企业价值链与供应商价值链以及企业价值链与分销渠道价值链之间。这些联系称为纵向联系。纵向联系与价值链内部的各种联系类似，即供应商或渠道的各种活动进行的方式影响企业活动的成本或效益，反之亦然。

供应商价值链和企业价值链之间的各种联系为企业增强其竞争优势提供了机会。通过影响供应商价值链的结构，或者通过改善企业和供应商价值链之间的关系，常常有可能使企业和供应商双方受益。例如，同意将散装的巧克力原料用罐装车运送糖果生产公司，糖果生产企业就大大降低了进货搬运和熔化的成本。销售渠道的各种联系与供应商的联系类似。

销售渠道具有企业产品流通的价值链。销售渠道进行如销售、广告陈列等活动可以替代或补充企业的类似活动。企业和销售渠道价值链之间也有大量的接触点，例如销售队伍、订单处理和外部后勤。与供应商的联系一样，对于销售渠道的联系进行协调和综合优化能够削减成本或增强歧异性。

### (3) 买方(顾客)价值链的联系。

买方也有价值链，企业的产品表示为买方价值链的外购投入。对工业、商业和公共事业买方的价值链的认识，从直观上是比较容易的，因为它们与企业的价值链类似。对家庭买方价值理解的直观性要差得多，但却非常重要。家庭买方以及家庭中个体消费者从事范围很广的各种活动，家庭买方所购买的产品就是用于这一连串的活动中。汽车是用于上班、购物或休闲的交通工具，而食品则是在烹调准备和就餐过程中消费掉的。尽管要建立包括一个家庭买方及其成员所做的一切的价值链是十分困难的，但要建立一条与现存某种特定产品的使用有关的那些活动组成的价值链却很有可能。并不需要为每一个家庭买方建立价值链，但有代表性的家庭买方的价值链则是用于对差异化进行分析的一个重要工具。一个企业的经营差异化来源于它与买方价值链的关系。这是由企业的物质产品其特定的买方消费中被使用的方式决定的(如用于装配线的机器)，也取决于企业价值链和买方价值链的所有其它的接触点。企业的许多活动与一些买方的活动相互作用。

差异化归根结底是从通过企业对买方价值链施加影响而为买方创造价值的过程中创造出来的。当企业为其买方创造竞争优势—降低买方的成本或增加买方的效益的时候，价值就被创造出来了。

## 第二章 钢铁产业分析

### 第一节 钢铁产业发展趋势分析

#### 2.1.1 世界钢铁产业发展趋势分析

伴随着世界各地的工业化进程和科技发展，20 世纪世界钢铁业经历了三个发展阶段：第一阶段（1901—1951）：1901 年 3104 万吨，1951 年 2 亿吨，平均年增速度 4%，以高炉、平炉、模钢和初轧技术为主体。产量主要集中在西方国家，美国钢产量占到全球产量 45%。第二阶段（1952—1974）：钢产量由 2 亿吨增加到 8 亿吨，年均增速 4.5%。高炉逐渐大型化，氧气顶吹转炉炼钢法出现并开始淘汰平炉，进入转炉炼钢阶段；连铸工艺出现，传统模铸工艺逐渐被淘汰。日本钢铁工业以大型化、连续化和自动化为技术核心建设了一批大型的钢铁联合企业，取代美国成为世界第一钢铁大国。第三阶段（1975 至今）：全球钢产量从 8 亿吨增长到 10 亿吨，年增长仅为 1%。日本以 13.4% 的年均速度高速增长。现代化的炼钢技术、连铸连轧等新兴冶金工艺的出现，使产品的质量有了飞跃。日、美、韩等国加速钢铁工业的结构调整，优化钢铁工业结构。这一时期，中国钢铁工业快速发展。

随着钢铁行业竞争日趋激烈，全球化、一体化程度加深，世界钢铁强企迅速作出战略调整，发达国家的钢铁强企对国内外企业的兼并重组愈演愈烈。从而牢牢占据世界钢铁业的寡头地位：包括美国的国际钢铁集团、美国钢铁公司和纽柯钢铁公司三大集团；欧洲的阿塞洛、LNM 集团、柯罗斯集团、蒂森克虏伯钢铁公司和里瓦集团五大集团；日本的已经合并的 JFE 控股公司、正在进行联盟合作的新日铁、神户和住友；韩国的浦项制铁。全球各主要钢铁企业从 20 世纪 90 年代开始限制生产规模，调整产品结构，增加高质量、高附加值产品的比重。关闭一些长线材生产厂，实行大量裁员，投入巨资对现有生产线进行超前性的技术改造。国际钢材贸易中高附加值产品的比例日益提高，板管产品的比例已达到 70% 以上。而世界小型钢铁企业在发展过程中曾以低成本形成了自己的比较优势，但目前面临着比大中型企业更严峻的成本困境。美国的小钢厂从低端产品起步，借助美国丰富的废钢资源形成了 20% 的成本优势。产品层级一点点上升，先是螺纹钢，然后是角钢、厚钢条和钢丝，再接着是狗骨型铸钢和钢板的低端市场等。大企业由于生产这些低端产品不经济，从低端市场甚至完全退出。2000 年美国小钢厂已占据美国钢铁市场的一半份额；德国、意大利、卢森堡，有许多年产钢 60 万至 80 万吨的中小钢铁企业，因为具备大型

企业不愿涉猎的产品模式，有的企业已生存发展了近百年。但是从 2002 年开始，美国小钢厂能源和原料成本上涨了 116—119%。比大钢厂多了一倍，生存条件前所未有恶化。欧洲中小钢厂目前同样面临着能源与原料成本迅速上升的巨大威胁。

### 2.1.1 中国钢铁产业发展趋势分析

中国是世界目前最大的钢铁消费区域，并逐渐进入发达国家工业化进程中必然经历的钢材消费增速缓和阶段。2004 年中国钢材消费量占世界总量的近 30%，居第一位；第二和第三的欧盟和北美各自比例为 16.9%和 16.1%。2004 年钢材消费强度恢复到 1998-2001 年水平，国内钢材消费由前几年高速增长转为平稳、较快增长。

国内钢铁行业呈现总体产能过剩的格局，对产能进行优化配置是钢铁企业的当务之急。加上在建和拟建的，在未来的 2—3 年内，国内的产能可达到 6 亿吨。2004 年中国钢材表观消费量为 3.1 亿吨（含重复材），日本钢铁协会的预测到 2010 年中国钢材需求达到 3.6 亿吨。钢材产能过剩是不争的事实。加上在建和拟建的，在未来的 2—3 年内，国内的产能可达到 6 亿吨。2004 年中国钢材表观消费量为 3.1 亿吨（含重复材），日本钢铁协会的预测到 2010 年中国钢材需求达到 3.6 亿吨。钢材产能过剩是不争的事实。

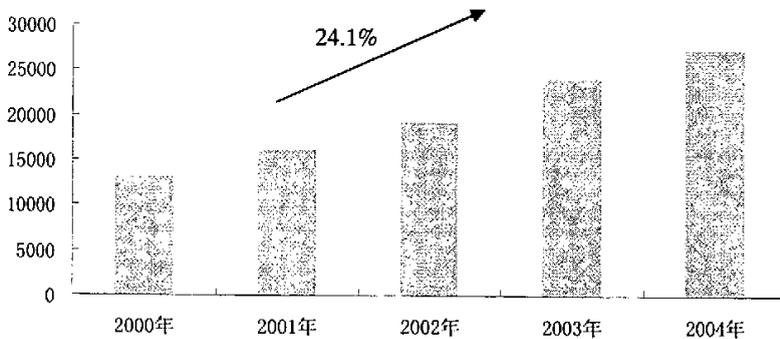


图 2.1 中国钢材产量变化 (2000—2004)

中国钢铁行业的结构性矛盾突出，生产过剩产品与产能落后的企业在竞争中将处于明显的劣势地位，先进产能不足与落后产能过剩并存。2005 年，全行业能耗高、污染严重、工艺装备差的落后产能占总产能的 30%左右，其中 300 立方米及以下的小高炉产能约 1 亿吨，30 吨及以下的小转炉、小电炉产能约 8000 万吨，落后生产能力导致钢铁行业的总体

竞争能力不足；高端产品不足与大路货产品过剩并存，2005年前8个月，我国进口钢材1750万吨，主要是冷轧薄板、涂层板、电工钢等高端产品，说明国内生产还不能满足市场需求。而以线材、螺纹钢为代表的长材，前三季度产量达1.378亿吨，比去年同比增长2270万吨，这些大路货表现为产能明显过剩。

中国钢铁行业与国际接轨程度越来越高，但型材在国际竞争中占有量较低。2004年我国钢材出口增长104.6%，2005年1-4月继续保持增长，但5月至今呈快速下跌态势。说明国际钢材市场的机会与不确定性并存，如何在不确定性中抓住机会是力图开发国际市场的钢厂需要研究的课题。在出口产品结构中，板带材占45%，棒线材占30%，而型材仅占4%，说明我国型材的比较优势不明显，是典型的大路货产品。政府不鼓励高耗能工业低附加值产品的出口，因此出台了一系列取消和减少钢坯和低附加值出口退税的优惠政策，为低附加值钢材企业开拓国外市场增加了难度。

而国内钢铁行业的产量格局呈金字塔形。以2005年粗钢产量为划分标准，1000万吨以上的包括宝钢、唐钢、武钢、鞍钢、沙钢、首钢、济钢、莱钢；500万吨以上的包括马钢、华菱、邯钢、包钢、本钢、攀钢、安钢、酒钢、太钢、唐山建龙；300万吨以上的包括北台钢铁、柳钢、唐山国丰、南京钢铁、新余钢铁、韶钢、昆钢、天津天铁、河北津西、萍乡钢铁、青钢、广州钢铁、福建三钢；200万吨以上的包括杭州钢铁、通钢、新疆八一、重庆钢铁、邢台钢铁、山西海鑫、四川川威、石钢、南昌钢铁、凌源钢铁、天津天钢、常州中天、龙门钢铁、水城钢铁；200万吨以下的产钢企业数目众多，超过250家，绝大部分为民营钢厂。华北地区钢铁产量是中国总体产量的30%左右。华北及周边地区聚集着各种规模的钢厂，特别中小型民营钢厂众多，竞争激烈。国内钢铁产业集中度低，兼并重组是趋势所向，中小企业将面临大型甚至超大型企业规模和技术优势的挑战。

受宏观调控的直接影响，国内钢材市场进入调整期，钢铁行业高速增长的黄金时代已经结束。05年4月份国内钢材价格开始下跌，特别是9月下旬和国庆节后出现大幅下跌；热轧板卷、中厚板价格跌幅最大，在有的地区价格已经低于线材、螺纹钢价格，跌破行业平均成本和企业生产成本，对相关产品如扁材形成较大冲击，未来钢材价格会在现行价格基础上小幅波动，不会出现大幅反弹的现象。原因是国内钢铁产能在不断释放、国家对几大产能过剩行业的宏观调控力度会进一步加大，在市场价格可提供的利润空间不大的条件下，钢铁企业的生存能力将主要取决于自身成本控制能力。没有规模优势的中小企业生存条件进一步恶化。同时钢铁行业的下游支撑行业由高速增长转为平稳增长，引致钢材消费

由高速增长趋于稳定增长：建筑、船舶、集装箱的用钢增幅较 2004 年都有不同程度的降低；用钢单耗较大的大客车和重型货车需求保持平稳增长；机械、石油天然气的钢材需求保持平稳增长；“十一五”期间，将重点发展轨道交通，目前全国有二十多个城市正在建设或规划建设地铁等轨道交通项目；并掀起一轮港口建设热潮；以及北京等城市基础设施建设提速等。以上所列出的钢铁行业上游的需求变化情况值得钢铁生产企业密切关注，它们都是未来五年钢材消费的有力支撑。

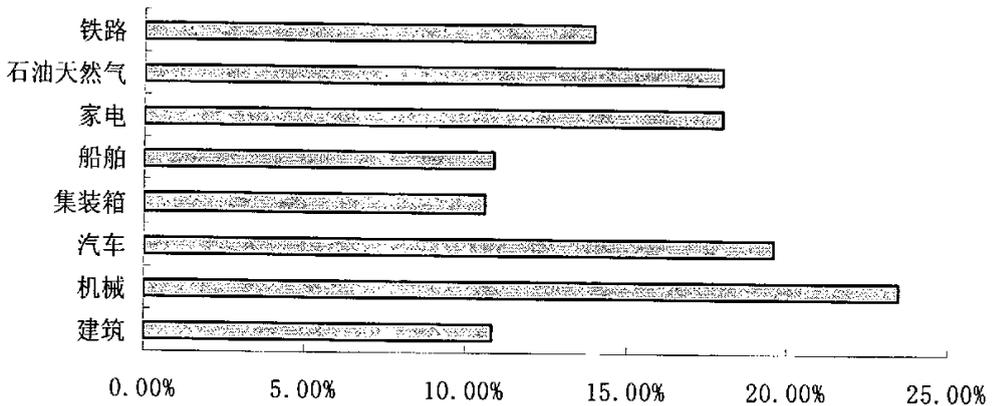


图 2.2 2005 年八大行业用钢需求增长比率

同时钢铁行业受上游产业制约程度越来越高，偏紧的资源、能源供应导致钢铁企业成本具有很强的刚性。国内铁矿石需求存在近 2.5 亿吨的缺口，对进口依存度高，但从 2005 年 4 月起进口铁矿石价格相对 2004 年上涨 71.5%。目前铁矿石谈判前景仍不明朗。2004 年我国炼钢生铁成本比上年上涨 46%，预计 2005 年成本上涨 15%左右。而焦炭、废钢资源总体仍然偏紧。同时由于国有大煤矿生产能力已经接近饱和，24 个省级电网先后出现不同程度的拉闸限电导致燃料、运费支出占总成本比重加大等诸多原因导致钢铁生产企业的利润空间被进一步压缩。特别是很多钢铁企业都在加大“坯转材”的力度，市场供应坯料会有所减少，调坯轧钢企业的坯料成本会进一步上升。因此，在激烈的资源竞争中，钢铁企业将重新洗牌，企业自身的生产要素、支撑条件、区位优势将决定其市场竞争力。

## 第二节 政府的政策与法规导向

### 2.2.1 中国政府的相关产业政策与法规导向

从2002年至今，中国进入一轮高增长、低通胀的经济周期。连续四年超过8%以上的增长率。中国未来5—8年经济的总体趋势为钢铁行业提供了稳定增长的平台。我国经济正在按照宏观调控的预期目标运行。2006年，经济增长速度亦将有所回落，接近8.5%-9%的潜在增长率适度区间中线，我国经济会出现两个新特点：一是在波动的位势上，可能实现持续多年的适度高位运行，潜在增长率将在9%左右。二是波动幅度平滑化，保持在8%-10%；外贸依存度会进一步增大，由2000年的43.9%持续上升到2004年的69.8%，2005年可能达到75%以上，外需对经济增长的贡献率将超过1/3，经济增长将继续以投资拉动为主导，但政府将有意识保持投资适度规模，施行以鼓励消费为主要倾向的财政政策和稳健的货币政策。

中国钢铁产业的未来走向很大程度上取决于国家钢铁产业发展政策的指向、目标、措施。具体产业政策如图所是：

表 2.1 中国政府针对钢铁产业发展政策的指向、目标和具体措施

政策指向	政策目标	具体措施
产品结构	大幅度提高产品优良率，基本满足国民经济发展需要。	淘汰落后工艺和产品 发展高强度和耐腐蚀钢材
产业集中度	提高产业集中度，减少钢铁冶炼企业数量； 扩大具有比较优势的企业规模	到2010年较大幅度减少钢铁企业，使排名前十的钢铁企业产量占全国产量的50%以上，2020年达到70%以上； 大型钢铁企业要股份制改造； 鼓励通过强强联合、兼并重组或互相持股实现战略重组
产业技术	确保钢铁工业技术升级， 培育钢铁企业自主创新能力	支持企业建立研发机构 支持企业采用前沿工艺、技术
产业布局	形成与资源和能源供应、交通运输	对华北地区严格控制厂点继续增多和

	配置、市场供需、环境容量相适应 的比较合理的产业布局	生产能力扩张 北京产业规划将弱化钢铁行业
环境保护与 资源综合利用	最大限度地提高废气、废水、废物 的综合利用水平，力争实现“零排 放”，建立循环型钢铁工厂。	钢铁企业必须发展余热、余能发电 规定一套能源消耗指标为限制

## 2.2.2 北京市政府的相关产业政策与法规导向

总体讲，钢铁行业属于北京市调整的高能耗、高物耗、高水耗、高污染产业，难以获得地方政策的支持。

北京未来的发展，不做“经济”中心，主要定义为：国家首都、国际城市、文化名城、宜居城市；北京产业发展政策将适度发展现代制造业，重点发展汽车、装备制造、石化新材料、医药等产业，大力发展高新技术产业：电子信息、光机电、生物医药、汽车制造、新材料，限制和转移无资源条件的高消耗、重污染的产业，下大力气推动高能耗、高物耗、高污染、低附加值产业逐步退出，严格控制并逐步淘汰资源开采型产业。

首钢红冶的钢铁主业不符合北京市的区域发展政策，钢铁产业属于北京市坚决调整的高能耗、高物耗、高水耗、高污染产业，难以获得地方政策的支持。首钢搬迁到河北省唐山地区曹妃甸，这涉及到整个华北地区钢铁产业的重新布局。总之，首钢红冶的钢铁主业的发展既受北京市区域发展政策的长期制约、又受首钢搬迁的短期阵痛。

## 第三节 中国钢铁企业活动及产业链分析

根据迈克尔·波特价值链理论分析学说，分析我国钢铁企业的价值链，其构造也可划分为主体活动项目和辅助活动项目两大体系。

### 2.4.1 中国钢铁企业基本活动过程分析

#### 1. 产品生产活动

大、中型钢铁联合企业基本上都年产钢能力在 200 万吨以上，由多个生产厂矿组成。企业一般具有烧结、焦化、炼铁、炼钢、轧钢等主体生产厂矿，同时设有给水、制氧、发电、运输、机修等辅助生产厂矿。产品包括中间产品和最终产品，如生铁、钢坯、钢材等。

钢铁企业的生产过程是连续化的热生产过程。各生产环节之间需要保持高度的连续性、比例性和适应性。上道工序的产品是下道工序的原料。因此每个前道工序必须在品种、规格、数量、质量、时间上完全满足下道工序要求。日常生产是在物流的连续运行过程中完成的。企业内部各部门的专业化和协作化程度比较高，彼此在纵向、横向、斜向关系上都有很强的连续性，一个局部故障能危及整个生产的正常进行。生产属于热流程，中间产品都处于高温状态，中间不允许有过多的停留和贻误。各工序之间必须紧密衔接，相互协调，才能保证生产效率的提高和取得最好的经济效益。

## 2. 销售、服务活动

公司设有销售部，按照生产的钢材数量、品种、规格，每月接受客户订单，负责将产品销往指定地点，同时接受客户的质量异议，向技术部门汇总，申请处理。

## 3. 采购、储运活动

公司采购部由采购员到各矿山、煤矿、机械厂订货，托运回厂。根据各分厂报上来的物资计划，运到分厂仓库储存、使用。

### 2.4.2 中国钢铁企业辅助活动过程分析

#### 1. 组织活动

我国冶金企业，一般实行统一领导，分级管理。大都设置四级行政组织，即公司、分厂、车间、班组。采用“直线—职能制”的形式。并且设有职能机构或职能人员，作为参谋或助手，职能部门对下级只能进行业务指导，不能直接指挥。

#### 2. 人事管理活动

公司和分厂均设有劳动人事管理部门，车间和班组都设有考勤员，主要对在岗职工和

干部实行考勤管理和工资、奖金、福利等发放。在岗人数一般为国家设计定员，增减人员根据离退休数情况进行补员。工资按工龄长短分为不同等级。

### 3. 技术管理活动

公司设有技术处，分厂设有技术科，车间有技术员，主要对本单位生产产量、工艺质量、材料消耗等数据收集、处理。同时将结果汇报给主管领导。

### 4. 物资管理活动

公司、分厂、车间对物资进行三级管理。一般公司物资部根据报上来的物资计划对外采购，各分厂和车间领回物资进行仓储管理，同时根据使用消耗，再报交需求计划。

## 2.4.3 中国钢铁企业价值链活动的主要缺陷

总体来说我国钢铁企业的价值链结构存在较为严重的缺陷。

从主体活动看：①生产设备落后；②生产成本低、质量差、事故多、效率低；③不适应多品种要求的“以产品为中心”流程；④生产计划控制能力弱，“以生产调度为中心”来控制整个生产，产品生产缺乏柔性；⑤普遍采用“推式”生产方式而非“牵引”的生产方式。

从企业辅助活动看：①生产规模虽然不太大，但普遍存在机构臃肿、管理效率低的大企业病；②企业内部信息沟通迟缓，决策速度慢，不适应市场变化；③以高库存保证连续生产，难以降成本；④员工的积极性得不到充分发挥；⑤技术开发中关键技术攻关力度不够，跨专业跨部门接口联系不畅。

以上缺陷造成了企业供产销脱节，总成本高，运作效率低。具体地分析如下：

### 1. 主体活动存在的问题

#### (1) 生产流程技术装备落后

我国钢铁企业由于历史原因还存在着大量落后工艺装备，不但使自己的价值无法提

高，而且影响相邻的价值单元价值链，从而影响整个企业的价值链。如全国还有 100 立方米以下的高炉，小于 10 吨的小转炉，平炉，化铁炼钢炉；横列式、复二重型线材。落后工艺装备必然带来高消耗、高成本、低质量，大大降低了产品竞争力。如平炉炼钢与技术先进的转炉相比，以产钢 100 万吨要多消耗 12 万吨标准煤，多用耐火材料 2 万吨，一年经济效益要少 1-2 亿元，相对于连铸生产还要少产 6 万吨连铸坯。横列式小轧机和连续式轧机相比较、产量低，劳动生产率低，产品质量差，综合成材率低 8-10%，吨材能耗高 61 千克标准煤，吨材成本高出 200 元左右。钢铁企业如果要想提升自己的竞争力，必须淘汰落后的工艺装备。另外，钢厂内部生产不平衡，有的生产设备能力大，生产不饱满。而有的设备生产能力小，限制了生产的顺利进行同时造成能源浪费。

### (2) 营销观念有待转变

在计划经济时期，钢铁企业是典型的“官商”操作，用户看企业的脸色的行事，用户描绘为“门难进、脸难看、事难办”。随着计划经济向市场经济的转化，市场供求关系发生了历史性转变。钢铁企业的服务得到一些改进，但离现代化企业仍有巨大差距。突出表现在三个方面：一是表层上服务不够主动热情、工作上拖沓；第二在深层次上还没有意识到服务是企业价值链上重要一环，它可以为企业创造重要价值。服务停留在质量异议的处理上，没有售前、售中、售后服务的概念。如售前不能根据自己产品特点向用户宣传和解释，也没能了解用户的生产工艺特点以调整自己的工艺参数，售中在产品发运，销售结算等方面还不够迅速及时，售后对用户的追踪调查不够，售后服务的工作面太小，基本上处于与市场脱节状态；三是销售人员多，销售费用高。

### (3) 企业与供应商、客户之间缺乏信任

企业对供应商和零售商往往采用引入多个竞争者的方式，让他们彼此进行竞争。同时，利用自己的规模大的优势对他们威胁和恐吓，侃价时取得价格盈余。从而失去了彼此之间的信任，有时被对方报复和抵制。供货、销售库存量大，导致了总成本过高。另一方面，由于彼此之间没有信任，就更谈不上利用对方的技术力量，快速解决诸如品种开发等问题，丧失了许多有利机会。

## 2. 辅助活动存在的问题

(1) 组织层次多，运行效率低

钢铁企业实行公司、分厂、车间三级管理。其框架是典型的直线职能“金字塔”式组织结构。管理层次多以及过细的专业职能分工，造成了如下弊端：①机构臃肿庞大，造成信息的阻滞，降低了对市场反应的灵敏度和企业抵御风险的能力，淡化了各级组织机构的市场意识；②容易沾染官僚主义、文牍主义作风，助长家长制的管理风气，造成一切按上级指示办，没有批示，没有交办任务下级就无所适从。文件来了，要等到各个上级均批示完以后，才能定夺。文件经过一趟“旅行”，有利时机已错过，就更无效率可言；③容易导致部门利益分割、本位主义抬头，不利于整体经营目标的实现。各部门只考虑自己的利益“小圈子”，对跨部门，跨职能的可加快业务流程的事横加干涉，并加以阻挠，严重影响了办事效率。组织结构的这些缺陷不但影响了企业内部价值链的效率，而且还影响到价值链间的有效运行。

(2) 人事管理落后

传统人事管理仅满足于对职工、干部的上下班考勤，对影响经营质量的工作没有约束。激励手段也只有少量的奖金，职工干好干坏一个样，平均主义严重，企业内部缺乏竞争机制，员工没有提高自身素质的内在动力。改革开放以来，这种情况虽然有所改观，但旧的影响依然存在，企业还没有人力资源的概念，还没有完全形成全面竞争、能力取胜的局面。没有一流的队伍，发展世界一流的企业只能是天方夜谭，这种落后的人事管理阻碍了企业竞争力的提高。

(3) 关键技术攻关力度不够，专业技术接口协作差

市场竞争是产品质量的竞争、产品价格的竞争、企业技术水平的竞争。企业只能依靠科技进步、技术创新和提高科技含量来提高生产效率、品种质量水平，提高市场竞争力，降低成本，提高产品在国内市场的占有份额。钢铁企业在改革开放以来的几十年里，消化吸收了大量国际先进冶金科技成果，但仍然有许多关键技术没有掌握，需要加大攻关力度。如：高炉长寿与喷煤技术、钢水精炼、高技术含量钢种等等这些技术影响着钢铁企业的生产成本和产品质量。另外目前钢铁企业内部以专业职能划分，技术接口基本上没有协作。更为严重的是过分重视专业技术，把与企业具有特别重要意义的市场割离，闭门造车，导致产品研制开发时间过长，研制成本高。

#### (4) “粗放”式物流管理，理念严重滞后于国际先进水平

钢铁企业脱胎于计划经济，其计划经济物资管理模式的烙印很深。长期以来，政府对企业的绩效考评就是产量，为了确保完成上级的任务，不惜采用增加库存的办法，来保证生产的顺行，从而造就了“家家设库”的小农储存方式。库存的大量发生，使得每一个组织每年要花费大量的人力、资金、设施、费用去计划和控制库存，这种看似必要的活动，实质上潜伏着巨大浪费。另一方面，由于计划经济的影响，企业采购原料往往采用单一固定渠道采购。这样一来，供应商之间由于没有竞争，再加上采购人员与管理人员的信息不对称，一些腐败现象由此而来，导致企业的采购成本很高而且质量不能达到要求。另外，忽视运输途径对企业的采购成本的影响。信息技术落后，钢铁企业长期以手工操作为主，信息技术落后，更不能对社会提供其精确需求计划。因此，忽视了社会物流对企业物流需求的巨大作用，把自己隔离于“经济全球一体化”环境之外。

企业价值链活动的这些缺陷致使我国钢铁企业面临生产成本低、质量差、交货期长等不利局面，不能满足顾客要求。如不迅速加以改变，面对国内同行的竞争，效益将普遍下滑，面对国外钢铁企业的冲击，我国钢铁企业将面临生存危机。

### 2.4.4 中国钢铁产业链的利润区

随着整个钢铁产业下游用户（主要包括汽车、船舶、建筑、机械装备和家电等）需求的不断变化，加上中国钢铁产业整体供大于求局面的形成。原有钢铁企业的产品和业务模式已经越来越不适应客户的需要，也就导致了钢铁产业链的利润区发生了很大变化。那么目前中国钢铁产业价值链的薄弱环节主要存在于那些地方呢？笔者认为利润区主要存在于以下几个方面：

#### 1. 完整产业链利润区

目前，国内的钢铁行业中产业链完整的企业只有宝钢、鞍钢等少数几家上游有矿石保证、下游背靠大型机械基地和汽车基地，同时还和上下游都签署了长期供货合同的大型钢铁企业。国内的其它企业则可能面临着原料采购吃紧或下游缺乏稳定的客户群的窘境。随着业内各个企业的产能不断增加和释放，对上游铁矿石、电力、煤炭的采购竞争日趋激烈；同时，由于国家宏观调控政策的实行，下游基建、房地产等领域的开发受到了限制，

将抑制对钢铁的需求，目前相关钢材的价格已经大受影响。2006年钢铁市场供大于求的矛盾可能会更加尖锐，钢铁企业还要面临着客户的争夺战。届时，业内缺乏完整的产业链的钢铁企业将面临被洗牌的命运，稳定的产业链将成为决定钢铁企业生死的生命线，更是企业获得较高利润的根本保障。

## 2. 高端产品利润区

国内的大量钢铁企业生产集中在中低端的螺纹钢、无缝管、线材、焊管等，而目前价格下降幅度最高，影响最大的就集中在这类钢材上；而用于汽车、造船、家电等行业的一些高科技含量、高附加值的产品，如中小型材、彩涂板、硅钢片、冷轧不锈钢薄板、冷轧薄板、镀锌板、镀铝板等却仍需要大量进口。尽管这几年国内生产也有增加，但由于这些品种发展建设投资大，技术门槛高，在“钢多了”的影响下，这些投资大的项目长期难以得到批准实施，产能发展严重滞后。在国内市场需求不断增加情况下，国内生产自给率仍然得不到提高，长期来这些品种自给率低于60%，尤其冷轧硅钢片严重供不应求。因此，国内供应这类钢铁产品的企业面临的竞争相对较弱，产品一直处于供不应求的状态。

但国内的钢铁行业在大力建设满足汽车、家电需求的高端产品生产线时，也要清楚地认识到，从全球的视角看，这些产品的生产线已经趋于饱和，国外很多大型的钢铁企业正在把高端产品不断向中国市场转移，因此这类产品的竞争将主要集中在国内市场，并且也将逐步趋向激烈。因此，并不是说钢铁企业建设这些高端生产线就能够避免竞争，要想在将来的市场上赢得客户，企业还要提供其它的配套竞争体系，诸如成本优势、产品质量、客户服务等。

## 3. 成本领先利润区

由于钢铁产品自身的属性较为特殊，对于中低端的产品而言，不同企业间生产的产品差异化很小，所以在销售的价格上差别不大。在这种情况下，企业的竞争压力则转向了压缩成本上，那么谁能够提供更为便宜的产品，谁就能赢得客户。

成本优势的获得主要依靠规模效应、生产管理、供应链改造等几种途径，纵观目前整体价格下挫的局势，生产中低端产品的钢铁企业似乎只有降低价格这一招能够应付，在这种情况下，谁的成本更低，谁就能活的更久。

#### 4. 优质客服利润区

尽管国内经济早已以市场为导向，大多行业对客户服务的认识有了很大的提升，但深受计划经济影响的钢铁行业在客户服务方面一直没有多大的进展，远远落在其他行业之后。有的钢铁企业目前的客户服务还只是停留在产品争议的解决上，连基本的服务体系都不存在。随着钢铁厂商的不断增多，钢铁市场的竞争将不断加剧。当客户面临众多的选择机会时，对钢铁企业的要求将从过硬的产品质量扩展到良好的客户服务。钢铁企业应该快速完善和提升自身的客户服务体系，为今后更为惨烈的竞争做好充分的准备工作，用以提高现有客户的满意度和忠诚度，并扩大市场。

## 第三章 红冶轧钢主业经营状况与盈利模式分析

### 第一节 红冶发展现状与评价

#### 3.1.1 概况

首钢红冶轧钢厂 1958 年创立，经过 47 年的发展，已经成为一家具有多品种、多规格，中型材产能 30 多万吨，汽车钢板弹簧产能 2 万吨的中型轧钢厂。企业现有工程师和各类专业技术人才 100 多人，拥有一定的产品研发设计能力和比较健全的质量保证体系。2005 年企业年销售额为 8.3 亿，净利润 640 万。

但由于首钢战略调整，2003 年底，红冶脱离首钢划归到昌平国资委，从而成为独立的市场竞争主体。首钢搬迁到河北唐山，有利于降低成本，提高竞争力，而红冶却因此丧失了经济规模优势和价值链整合优势。对红冶的最直接的冲击就是使红冶产业链断裂，产生了坯料供应保障、供应价格和运输成本等诸多问题，严重削弱了企业竞争力，大大增加了企业经营风险。

#### 3.1.2 组织结构分析

由于历史传承原因，红冶的组织结构是以生产为中心的模式。生产导向的企业特点是专注于内部效率的提升，面对市场竞争强调产品质量良好与成本较低。红冶也因此建立了相对健全的生产体系，以及围绕生产的辅助体系；并且经营计划、考核重点、薪酬设定、人员结构都围绕生产展开。

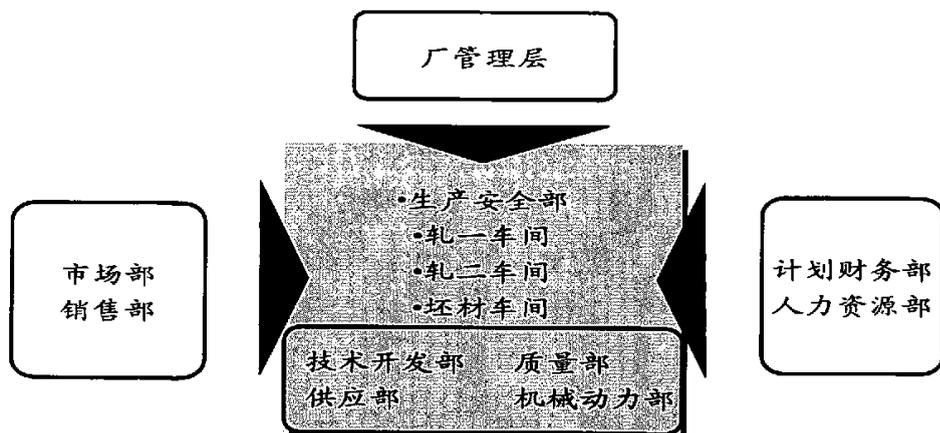


图 3.1 红冶组织模式

红冶目前以生产为中心的组织设置已经不适应激烈的市场竞争需要，而且采用的“推式”生产方式而非“牵引”的生产方式给红冶的库存也造成了很大压力。

### 3.1.3 企业能力评价

红冶能力分析包括：采购、库存、生产、营销，而物流能力则与采购、库存和营销能力合并分析。

#### 1. 采购能力

从采购来看，红冶的采购成本占了整个工厂成本的 90%以上。而在红冶原辅料等几大类支出中，钢坯采购占了绝大部分份额。因此，在红冶的采购组织体系中，钢坯采购处于突出的位置。从采购的组织安排看：生产安全部负责首钢迁安坯、石景山坯和外购坯的采购；机械动力部负责刀具、导卫板、小型机械、轧辊和专项备件等的采购；供应部负责金属和五金工具、电料材料、化工轻工、轴承汽车件、水暖建材、劳保杂品和油品燃料等的采购。

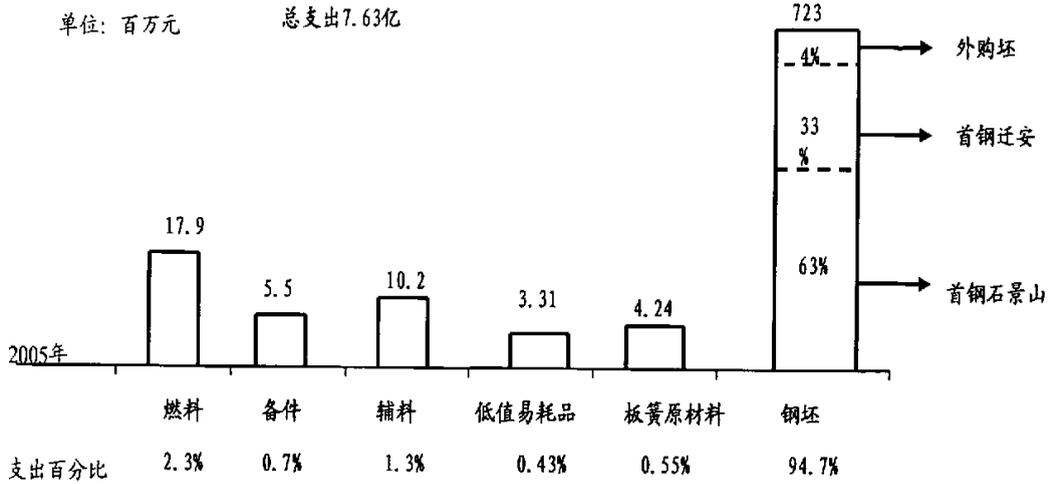


图 3.2 红冶采购构成

虽然由于红冶与首钢的特殊关系，使红冶仍然具备一些钢坯采购的优越条件，但是红冶所处的地位却也非常被动。以前从首钢进坯红冶可以享受较多的优越条件，如：钢坯规格能满足红冶目前的需求和设备能力，特别是优质坯；生产平衡会制度保证供坯的稳定；供坯及时，质量稳定，间接保证了红冶产品质量的稳定；双方历史渊源深，遇到问题容易协商解决。但是随着扶持期的结束，红冶从首钢进坯愈加显现明显的被动。而且在定价方面，基本是首钢单方面定价，红冶处于严重弱势地位，间接导致红冶产品销售价格很难迅速适应市场波动。

而红冶目前实际上不具备适应于其独立企业地位的钢坯采购管理能力，随着首钢扶持期的即将结束，迫切要求红冶提高这方面的能力。笔者认为红冶必须在考虑合理的运输半径与合作的可行性等约束条件下，选择战略合作伙伴，以形成稳定的钢坯采购渠道。

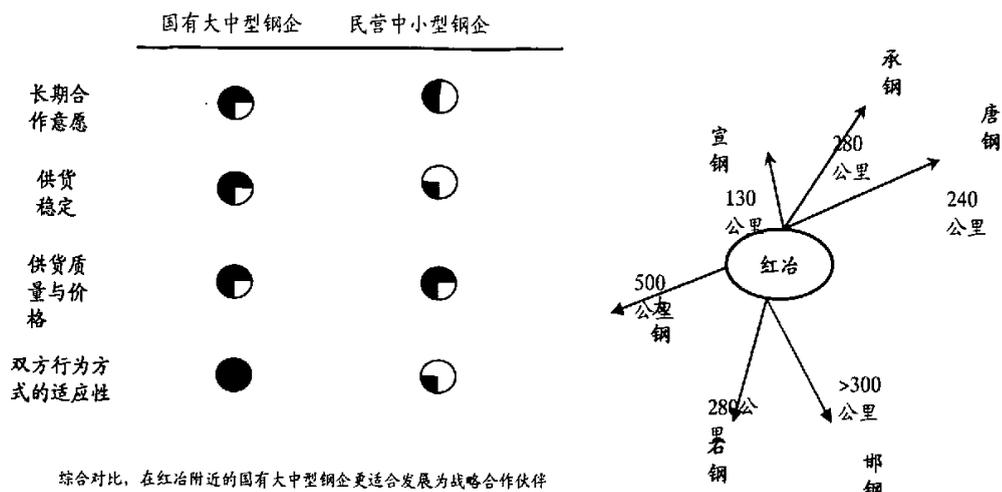


图 3.3 红冶坯料可能的战略伙伴

在备件、燃辅料的采购方面，红冶已经形成了一定的采购基础，但成本控制意识和市场采购知识需要加强，主要表现在：部分采购产品供应商数量偏多，不利于形成集中采购优势；成本控制意识仍比较薄弱，尚未完全适应红冶目前的独立企业地位；采购人员市场交易知识不足，市场调研的方法简单，手段单一；采购体系缺乏整合性，多头管理；存在着车间相关人员对采购物资代码等信息了解不清等方面的低效率情况。

总体上，笔者认为红冶在原料采购上应强调战略采购，在辅料、备品配件方面强调采购管理，而战略采购能力是红冶轧钢业务成功的关键能力。其中，红冶最重要的是要与有长期合作意愿的钢坯供应商形成战略联盟，双方基于互利互惠长期合作，并保证红冶获得的钢坯数量稳定、质量优良和价格波动小。

## 2. 库存控制能力

在库存方面，原料、辅料、备件与成品库存都偏离合理状态的现象说明红冶库存管理能力较弱。截止 2005 年底，原料库存资金占用 7000 余万；辅料库存占压资金 200 余万，报损的已有 100 万，大部分积压库存都已积压三年以上；备件库中正常库存占用资金 2258 万；报废库存占压资金 1016 万，占备件总库存的近 1/3；成品库存 32578 吨，历史库存积压多。其中 2003 年底库存 16684 吨，2004 年底 22460 吨。报废库存已有 4300 吨，占近 13.2%。

笔者认为多种原因造成了红冶目前库存偏离合理状态，如：专用性很强的辅料、备件过多，容易浪费；车间相关专业人员经验不丰富，工艺图纸改动频繁；产品生产未达到客户要求；历史原因积压的库存过多，处理效率低；部门间沟通协调障碍；优化库存管理的努力执行效果不佳。因此优化库存管理效率是红冶亟需应对的问题。

### 3. 生产能力

一般而言，生产类型分为备货型生产和订货型生产。备货型生产主要指企业根据市场需求(现实需求和潜在需求)，有计划地进行产品开发和生产，生产出的产品不断补充成品库存，通过库存随时满足用户的需求。而订货型生产指的是企业根据用户订单组织产品的设计和生 产，企业根据用户在产品结构及性能等方面的要求以合同的方式确定产品的品种、性能、数量及交货期来组织生产。先进钢铁企业大都是通过大力发展直供用户来保证能够按照订单生产，如：韩国浦项——70%是通过直供用户，30%是通过经销商渠道；宝钢1999年已发展直供客户128家如一汽、二汽、上汽、海尔、格力、春兰等，稳定销售70%的产品。

红冶生产与销售的关系是由销售部门根据意向定单和市场经验提出建议生产量，月底召开生产平衡会，根据现实生产能力进行下月的排产，具体进行生产时又会根据实际情况进行适应性调整。所以红冶的生产类型属于备货生产型，企业库存成本较高，如果市场价格发生较大波动，会给企业的成本控制带来很大风险。

另外钢铁企业竞争的关键因素之一就是生产设备水平，红冶在这方面不仅和很多国企大钢厂存在差距，就是和一些发展很快的民企相比也处于劣势。红冶目前的轧机大都是60年代的设备，近年来只是进行了部分技术改造和革新。而在钢铁行业中，钢铁企业设备的先进程度决定了生产工艺水平，如：宝钢就是大资金投入引进最先进的设备，取得国内领先水平，实施以产顶进策略。在国内目前所说的开发高附加值产品就取决于引进设备的工艺水平。近几年来，民企的设备水平提高也很快，如：河北冀丰钢铁有限公司（红冶角钢的竞争对手之一）始建于2003年9月。资产总投资6000万元。具有电脑控制、自动化程度较高的连铸轧生产经线。生产4#—6.3#角钢，年产量30万吨。

### 4. 技术研发能力

在技术研发方面。红冶还明显存在着技术与产品开发体系不系统、效率低的情况。具体表现在以下 4 个方面：

- (1) 产品开发缺乏长期规划，基本上是应付市场即时需求，短期化色彩浓；
- (2) 技术部门缺乏稳定性，有时的改动与设置临时性很强；
- (3) 技术开发职能部门与车间产品开发体系分开设立，不利于人力、知识等资源的共享；
- (4) 缺乏对技术与产品开发投入与产出衡量的具体标准和规则，某些产品投入过大但收效甚微。

## 5. 营销能力

从营销看，现代营销体系由市场、销售、客户服务与技术支持三部分构成，为适应市场的激烈竞争，在完善企业现代营销体系的建设方面，笔者认为红冶在这三部分的建设和维护方面都存在诸多问题，亟待加强。

首先红冶目前对下游最终用户的市场调研工作开展的力度不够，导致企业营销决策有很大的随意性和偶然性。并且红冶目前执行的产品组合和渠道组合都存在范围太大，力量分散等问题。在产品组合方面，红冶目前的 20 多万吨的销量里面包括 13 个钢种、近 50 种产品类别、几百种规格的产品。在渠道方面，红冶的销售渠道主要是由经销商、直销点和直供大户组成。销售地区以京津冀为主，并涉及全国很多地区导致企业的销售成本较高。总之，作为一家钢材年销量在 25 万吨左右的中型轧钢厂，笔者认为红冶目前的产品线过宽，渠道涉及地区太广，对红冶的市场管控能力要求过高。而红冶对经销商管理又一直缺乏系统性和规范性，如图所示

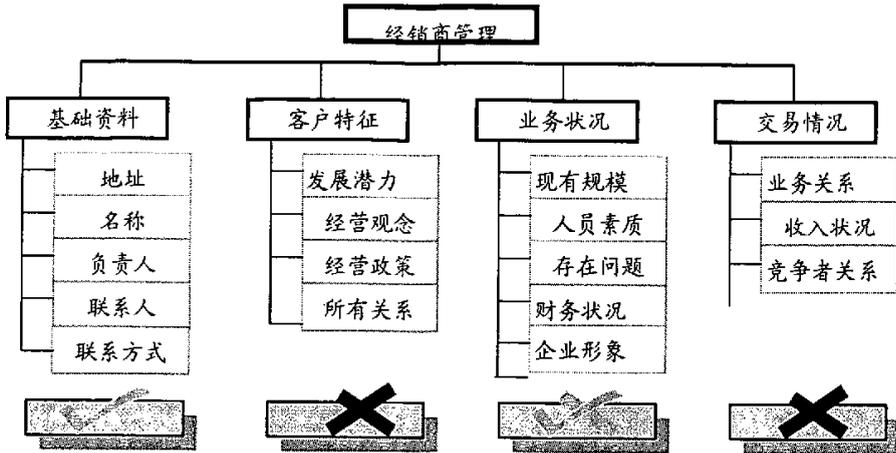


图 3.4 红冶经销商管理状况

同时，由于常年归属首钢管理，使红冶缺乏创新意识和开拓精神，在开发新客户方面一直未给予足够的重视。而新客户的开发是红冶不断适应市场，改进营销，提升财务绩效的重要保证。

最后，红冶客户服务和技术支持职能力量薄弱，无法对红冶的营销工作提供起码的支持，而服务和技术支持职能的好坏是影响客户购买红冶产品的最重要因素之一。特别是大型用户，例如铁路道岔、电力铁塔厂和造船厂等，对交货期、加工配送、现场监控和配套钢材研发等服务的要求会越来越高，服务将会成为红冶创造竞争优势的主要手段之一。如下图：

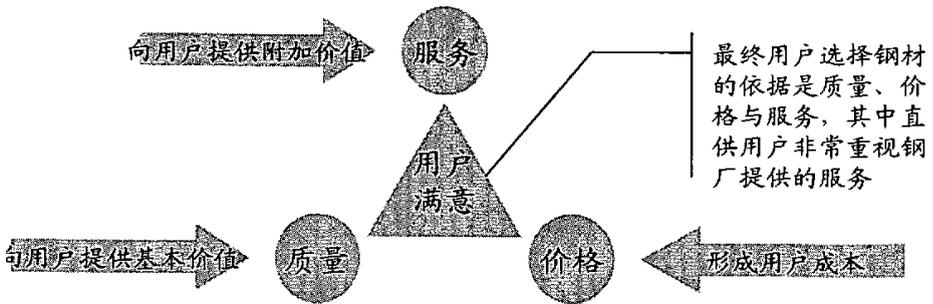


图 3.5 影响用户购买的三个重要因素

### 3.1.4 企业资源评价

## 1. 人力资源

面对激烈的市场竞争，人力资源对红冶未来发展起到重要作用。红冶的职能结构是典型的支持生产车间模式的制造型企业人员模式，员工教育和职称水平层次偏低，本科及研究生以上学历和高级职称的员工比例比较小。

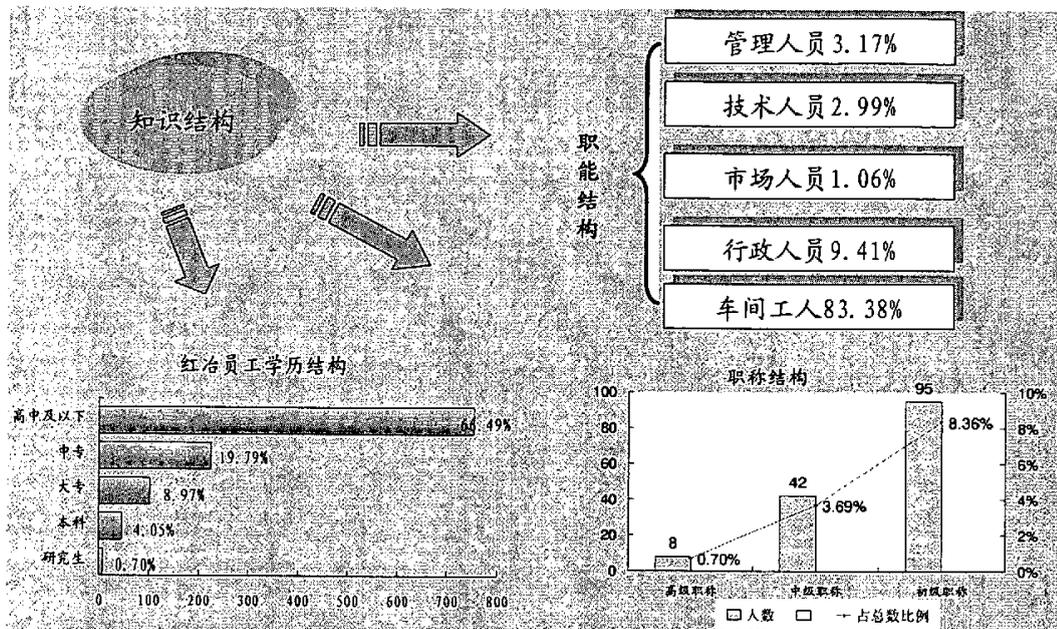


图 3.6 人力资源状况

技术人员年龄结构、学历结构相对合理，但职称水平比较低，半数以上是助理及以下职称，尤其缺乏高级轧钢工程师和具有研发创新的人才。并且红冶人员负担沉重，相当多的职工年龄都在 41~50 岁之间，年龄偏高；在岗职工与离退休人数之比达 11:10，养老金、医疗费等社会保障费用较多。

总之，由于员工长期受国有企业观念影响，居安不思危，市场竞争意识淡薄，风险意识弱。红冶需要建立与新盈利模式相匹配的人才支持体系，全面提升员工的创新能力，建立一支高素质、高效率 and 高度团结的人才队伍。

## 2. 财务资源

红冶拥有比较优良的资金储备，其中现金储备过亿元，并且与银行有良好的信贷往来

记录，在红冶进行贷款时，银行可以提供较大支持。

### 3. 公共关系资源

与当地政府机关，行业协会和首钢多年来形成了良好的公共关系，可以做为红冶今后发展的强大支持力量。

### 4. 客户关系

由于常年在轧钢行业的耕耘，红冶拥有大量忠实的下游客户，双方的合作关系已经经受了时间和市场波动的考验。特别是在北京和周边市场内，由于市场需求旺盛，物流成本较低，红冶可以加强客户关系管理，在渠道建设上进行创新，从而推动红冶轧钢主业的产品销售。

#### 3.1.5 可能培育出的独特能力

钢铁产业是一个资金密集型和技术密集型的产业，任何企业若想要在采购，研发、生产等方面获得较强的竞争实力，都对企业自身提出很高的要求。

在采购方面，红冶的企业实力不具备向钢铁产业上游——冶炼和矿石开采等进行扩张的能力，而且国家的钢铁产业政策也不允许中小型钢铁企业向上游投资扩张。此项能力基本上由各大钢铁行业巨头和一些正好处于铁矿石矿区的民营钢铁厂占据。

在产品研发方面，由于技术含量高和替代进口产品的钢铁品种对技术和资金的要求极高，同时国内钢铁巨头也正在或即将投入巨资进行开发。而红冶长期以来做为首钢下属轧钢厂，专注于生产，企业内部产品研发能力薄弱，很难在此领域内有所作为。

在生产方面，由于钢铁企业竞争的关键因素之一就是生产设备水平，红冶在这方面不仅和很多国企大钢厂存在差距，就是和一些发展很快的民企相比也处于劣势。红冶目前的轧机大都是 60 年代的设备，近年来只是进行了部分技术改造和革新。钢铁企业设备的先进程度决定了生产工艺水平，如：宝钢就是大资金投入引进最先进的设备，取得国内领先水平，实施以产顶进策略。但是，若对红冶的生产设备进行大规模改造可能需要的资金数以亿元，红冶无法承受如此大规模投资，并且北京市政府也很难鼓励此类钢铁企业的投资。

纵上所述，以目前企业的实际状况，红冶很难在以上这些领域内培育出独特的能力。

但是，由于钢材产品的供应远大于需求的局面在未来几年里会越来越严重，国内钢材市场价格也许将会经常处于下降趋势，以至于不能确保产生足够大利润来保证钢铁厂正常运作。尤其是那些生产中低端钢铁产品的钢铁厂将会面临如下几方面的挑战。

(1) 国内中低端钢铁产品市场价格起伏涨落对国家的宏观调控具有很大的敏感性，而未来几年国家的基础建设投资会逐步趋于平稳，甚至略有下降；

(2) 许多生产中低端钢铁产品的钢铁厂之间将出现激烈竞争，价格战将会是很多厂家唯一的选择；

(3) 在未来，国内将出现大部分钢材产品销售给钢材批发贸易商，而不是直接销售到最终用户部门手中的局面。钢材批发贸易商在钢材流通领域占据统治地位将大大地加剧钢材市场价格竞争，从而使钢铁厂同用户部门之间原有特殊的密切关系趋向减弱，绝大多数中小型钢铁厂对其钢材产品交货将逐渐失去控制权。

红冶作为以一家中型轧钢厂若不进行营销创新，未来处境会越来越艰难。

但是笔者认为红冶在钢铁产业链的下游，即分销渠道方面拥有较其它轧钢厂无法比拟的资源和优势。

(1) 红冶地处钢铁产品需求旺盛的环渤海经济圈的中心——首都北京，在京津冀地区拥有众多老客户，可以加强与它们的联系，建立互惠双赢的新营销模式。

(2) 由于从红冶发货到这些客户那里的物流成本比传统竞争对手安钢和通钢等低很多，若能在对供应链的改造的基础上推行更严格的低成本运营，红冶可以在价格上还是具有较强竞争力的（需要特别指出的是：尽管首钢搬迁到唐山对红冶钢坯的物流成本会有较大影响，但也应看到首钢在铁矿石的产地炼钢后，由于不再需要运输铁矿石到北京，它运输成本也就节省下来。若是能在战略采购谈判过程中促使首钢将这部分利润让出一部分，那么红冶钢坯的物流成本就可以降下很大一块）。

(3) 钢铁企业的分销渠道长期以来未有大的变革和创新，随着钢铁产业生命周期进入成

熟阶段，新的适应完全竞争市场的分销渠道必然会在不久产生，谁先发现和把握住这个市场机会，谁就有可能首先占据这个利润区。

(4) 以红冶的企业规模和市场经验在钢铁产业链的末端进行投资，风险最小，可以获得的利润回报客观。

因此，以渠道创新为核心培育营销能力是红冶最可能形成独特竞争能力的必然选择。

## 第二节 轧钢主营业务分析

### 3.2.1 角钢的市场与竞争形式分析

2005年，角钢等通用材占红冶总销量的61%，销售利润487.3万，销售利润占红冶全部产品销售利润的34.3%，是支撑红冶业绩的中流砥柱。

但是2005年国内钢材市场发生剧烈变化，马钢、鞍钢和邯钢等各厂商都开始调整产品结构，增加角钢等通用型材的生产量。随着型材供给的不断增加，在产品型号方面，主要竞争对手的产品与红冶的产品系列又多有重合，竞争会越来越激烈。

再加上，角钢等通用材销售有很强的价格敏感性和角钢等通用材的生产厂家多为各中小型厂家，且数量巨大，在未来需求趋缓，供应不断增加的情况下，价格战将是这些厂家后期竞争必然的选择。而由于网络的帮助，供需双方可以很容易的获得全国角钢等通用材的各种信息。随着铁路货运紧张状况的缓解，产品可以很容易的在全国范围内有低价区向高价区流动。红冶作为一家中型的轧钢厂，产品的技术含量较低，成本又较高，未来要面对的市场环境会越来越恶劣。

在角钢等通用材的下游产业方面，因为国家的宏观调控，下游产业由高速增长转向平稳发展。但在电力铁塔行业，由于“三峡送出”、“全国联网”、“西电东送”等重大工程和“城乡电网改造”的建设促进了角钢需求量猛增。据不完全统计，目前全国共有大小铁塔厂1000余家，主要产品多为技术含量不高的角钢塔。目前全国铁塔每年需求量大约为200万吨，其中电力铁塔约占90%。预计铁塔行业的需求量将以每年10%—15%的速度增长，铁塔用角钢的需求量也将会保持同步增长。

电力铁塔用角钢市场对红冶角钢的认知度较高，特别是在北京以及周边地区和电力铁塔行业，红冶角钢具有较好的口碑，所以很多经销商可以接受红冶的价格比同类产品稍高一些。笔者认为，根据厂家需要生产各种规格的产品，帮助降低铁塔厂家的产品损耗率和提高生产率是获取和维持客户的重要途径。

同时角钢等通用材的价格受运输成本的影响很大，在客户支付价格一定的情况下，物流成本直接影响企业的经济效益。当用户支付价格在一定值的情况下，钢材运费越高，则企业钢材的出厂价格越低，直接影响了企业的经济效益。受运距影响，红冶角钢等通用材在全国各区域的物流成本有较大不同，北京和周边地区的物流成本较低，其它地区较高。北京与周边市场火车的运费在 50 元/吨内，并且在客户要求紧急供货的情况下，汽车运输成本也都在 100 元/吨以内，而红冶角钢在三类地区的客户主要分布在山东、南京、杭州、上海、西安和重庆等地区，火车运费大都在 100 元/吨以上，汽车运输成本更高。红冶在第三类地区的销售量近几年来持续下降的重要原因之一就是成本较高。

由于传统及运距上的优势，红冶角钢等通用材在北京地区的销售仍占有一定优势。北京地区是一个巨大而又发展前景广阔的市场，红冶在此市场上大有可为。

从财务角度来审视，近三年来，红冶角钢销售收入基本稳定在 4.5 亿左右，但销售利润却下降很快，今后红冶的重点是在确保稳定和合理价格的钢坯供应条件下，大力降低角钢的生产成本。

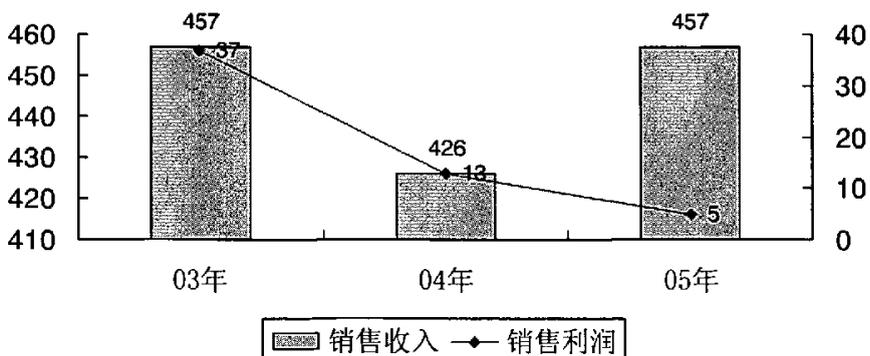


图 3.6 近 3 年红冶角钢等通用材销售收入和销售利润

### 3.2.2 电梯导轨的市场与竞争形式分析

国内电梯与电梯导轨良好的市场前景，刺激了国内电梯导轨型钢的生产。根据发达国家的经验，国内电梯的饱和量应为 100 万台（按 1200 人/每部电梯计算），而目前国内的拥有量只有 35 万台。预计国内电梯导轨市场需求量将以每年 10% 的速度递增。

国内外厂家相继进入中国电梯导轨市场，如日本三菱、瑞士迅达、意大利蒙特费罗、西班牙赛维拉，因此电梯导轨的原料坯即导轨型钢成为很多轧钢厂力捧的产品。目前国内电梯导轨型钢的市场容量为 23—25 万吨/年，而导轨型钢的生产能力已达到 30 万吨，买方市场特征明显。国内电梯导轨加工企业主要有苏州上吴，年 3 万吨；杭州三杭，年 3 万吨；张家港润发，年 3 万吨；首钢塞维拉，年 2 万吨；河北蒙特费罗，年 1.5 万吨；天津导轨厂 1.5 万吨；广东龙潭，1 万吨；天津国泰，5 千吨；佛山建业，5 千吨。当前导轨加工企业对导轨型钢的要求越来越高，而选择导轨型钢的最重要标准是质量，外观质量最重要，内在质量次之。

导轨型钢质量高的钢厂在激烈的竞争中站稳了脚跟，并且主要集中在华北和华东地区。其中包括山西榆次，年产不到 2 万吨，400 轧机和 320 轧机，小规格导轨型钢 T75、T78、T89；天津云峰，年产可达到 8 万吨，650 轧机，全规格导轨型钢；江苏宝津，年产 4—5 万吨，全规格导轨型钢；张家港润发，年产 3—4 万吨，原上钢三厂设备，全规格导轨型钢；邢台吉泰，年产 6 万吨，投入新设备，750 轧机，全规格导轨型钢。

尽管市场前景广阔，但是由于激烈的市场竞争，红冶的电梯导轨型钢在市场销售和客户维持方面每况愈下，面临着被边缘化的危险。

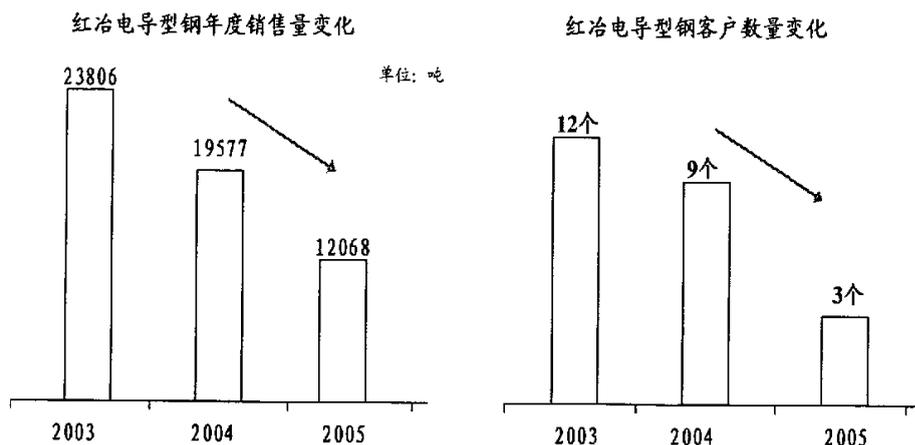


图 3.7 近 3 年电导型钢的销售量和客户量变化

而且红冶电导型钢销售价格总体上要高于行业平均水平，价格劣势比较明显，以销售量最多的 T-89 为例，同期市场上电导型钢 T-89 出厂均价要比红冶的产品低 100 元左右。

由于销售不理想，红冶的电导型钢连年亏损，成为红冶的一大负担。与很差的市场绩效形成强烈反差的是红冶对电导型钢的大量投入。自投产电导型钢以来，红冶一直投入大量的人力、物力在电导工艺的改进上，但收效甚微，2005 年红冶电导型钢亏损总额近 180 万，是红冶的亏损大户。

目前市场对红冶电导型钢的评价最低，并且普遍达成共识，口碑非常差，特别是由于质量等方面的根本性缺陷，造成了红冶电导型钢营销工作很难有大的突破。

### 3.2.3 铁路扁的市场与竞争形式分析

根据最新的国家铁路发展规划，在未来 15 年内，铁道部将深入推进中国铁路的跨越式发展，满足国民经济和社会发展的需求。到 2020 年初步估算中国铁路投资规模将在 2 万亿元以上，平均每年 1400 亿元人民币，是前十年的 2 倍以上。

而‘十一五’是我国大规模铁路建设最关键的阶段，也将是我国《中长期铁路网规划》“跨越式”发展中最浓墨重彩的一笔。在这五年内，我国将建成 9800 公里客运专线，占我国《中长期铁路网规划》中 1.2 万公里客运专线总长的逾 80%。我国铁路建设预计的 2 万亿元总投资中，将有 1.25 万亿元在这最初的 5 年中投入。换句话说，国家要用 5 年的

时间，完成超过 60%的投资、超过 80%客运专线建设，中国将在这五年内大规模建设 200 公里至 300 公里时速的高速列车。

如此大规模的高速提速和重载运输的建设将使铁路道岔的磨损率大幅提高，相应也会大幅增加了铁路扁钢的需求量。作为占有铁路扁钢市场 50%强的红冶，铁路扁钢销售将会有较大幅度的增加，预测红冶在“十一五”期间年销售额将达到 4-6 万吨。

首钢红冶与中铁物资北京公司的紧密合作是占有铁路扁市场很大份额的重要原因，但竞争将会趋向更加激烈，而铁路扁钢的生产壁垒很低，一旦中铁选择其它供应商，红冶将丢失绝大部分市场。

所以，红冶需加强与中铁物资北京分公司的合作，提前研发适应高速和重载运输的铁路扁钢，从而增强企业的竞争力。

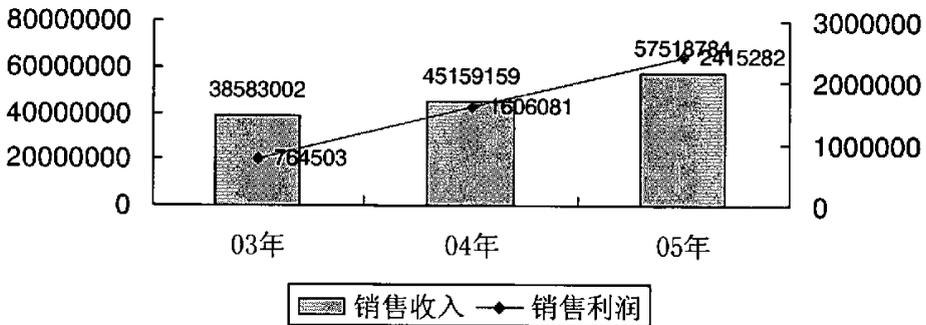


图 3.8 近 3 年铁路扁的销售收入和销售利润比较

### 3.2.4 板簧与弹簧扁的市场与竞争形式分析

#### 1. 板簧

中国公路运输业处于快速成长期，众多有利因素推动着载重卡车市场规模的不断扩大。物流量的增大使大吨位、高速度、安全可靠的重型卡车成为主导，在实施燃油税后这一优势将更加明显。载重卡车的优势和市场需求加快了由虚向实的急剧释放。2004 年，全国汽车销售量同比增长 18.36%，而重卡销量同比增长了 38.72%。专家预计，中国将很快成为仅次于美国的第二大重卡市场。中国重型卡车 2005 年的产量达到 45 万辆。

而板簧作为载重卡车等运输工具重要的零配件，有着广阔的市场空间，并且向着附加值更高的产品形态方向发展。国内板簧的市场容量目前为 80—100 万吨/年左右，市场增长率 10%左右。其中，整车配套市场和汽车维修市场各占半壁江山。板簧目前的趋向是由唯一等截面多片簧向技术含量高、附加值高的少片变截面簧、变钢度簧发展。变截面板簧与传统等截面汽车板簧相比可节约钢材 30-40%，提高疲劳寿命 30%以上。如果 40%的汽车用变截面板簧，则每年节约优质钢 6-7 万吨。是板簧的发展趋向。

全国大小钢板弹簧生产企业档次差别明显，红冶板簧目前可以划分到中档的厂家之列。一汽辽弹、二汽东风，都已形成集团化生产条件，年产板簧 6—8 万吨以上，他们的板簧产品直接进入整车市场。重庆红岩、江西长力、新疆八钢板簧、鄂城弹簧等十余家行业理事会内弹簧厂家，在汽车配件市场和维修市场争夺份额，年产 2—4 万吨不等。规模较小但数目庞大的板簧生产企业，厂家集中在淄博、遵化地区，主要竞争维修市场。

相比较整车配套市场，红冶板簧在维修配件市场更容易获得发展空间和竞争优势。在整车配套市场，需求方即汽车厂家实力雄厚，对板簧需求量大并且稳定，汽车生产厂家倾向压留板簧厂家的资金，习惯向板簧厂家转嫁风险。并且由于地方保护，汽车厂家一般不接受外地板簧产品。国内 15 家骨干板簧企业都以整车配套为主，竞争激烈。在维修配件市场，市场进入门槛低，国内领先板簧企业不以配件市场为主要目标。因此小规模厂家的质量稳定的产品更容易获得竞争优势。仿制、假冒、以次充好的现象普遍存在，市场秩序有待规范。

目前在汽车配件维修市场上，红冶板簧的主要竞争对手是鄂钢、帅潮、昌力和文登。与这些竞争对手相比，红冶板簧的价格还处于劣势。如果在保证质量的前提下进一步降低制造成本可使红冶板簧的竞争力继续提升。

凭借着已有的竞争力，近三年红冶板簧盈利状况良好，并且拥有国内外两个市场，尤其在市场发生巨大波动的情况下仍然有一定规模和市场空间。

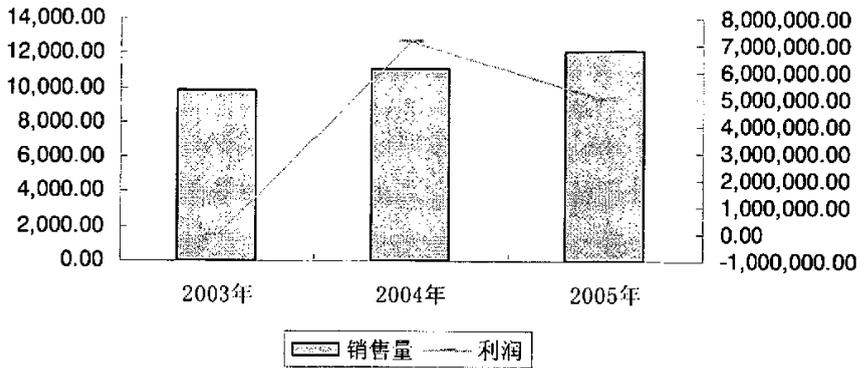


图 3.9 近 3 年板簧的销售收入和销售利润比较

## 2. 弹簧扁钢

与板簧联系最为密切的弹簧扁钢，在国内有一定的市场容量和增长空间。而国内弹簧扁钢的几个主要生产厂家通过设备、技术等的改进，逐渐成为国内生产弹簧扁钢的领先企业。江西长力：主要生产设备系日本引进，“海鸥牌”弹簧扁钢多次获省优、部优产品称号，长期为一汽辽弹、二汽东风等汽车弹簧厂提供原料，市场占有率 30%，位居全国第一。大冶特钢：完成“一火成材”半连轧生产线后，其短应力轧机等主要设备在国内居领先水平，达到国际先进水平，生产出来的扁钢产品已超过国家一级标准精度要求。

国内弹簧扁钢企业主要集中生产 60Si2Mn 弹簧扁钢，仅这一钢种的弹簧扁钢即占各类弹簧扁钢总量的 70%。红冶弹簧扁钢外销主要为 60Si2Mn，竞争环境激烈，而供给板簧分厂的是 28MnSiB，国内生产这一钢种较少。其中由于红冶 28MnSiB 弹簧扁对板簧分厂用料的规格和工艺方面的特定性可以较好的满足，并可及时供货，因此表现出一定的优越条件和盈利特征。但劣势也很明显，即红冶轧一供给板簧分厂的低弹扁钢的生产成本一直很高。据笔者的调研与测算，红冶低弹扁钢的成本价要高于行业领先企业成本价至少 300 元/吨。

综上所述，红冶 60Si2Mn 弹簧扁和 28MnSiB 弹簧扁虽然都面临生产成本高的劣势，但由于 28MnSiB 弹簧扁可与下游板簧形成一定的一体化优势，所以应重点对待和进行改造。

### 3.2.5 汽车扁的市场与竞争形式分析

在中国正处于成长期的挂车行业趋向于稳定化方向发展，汽车扁市场存有一定空间。2004年公路是铁路货运总量的6倍，交通市场需求向公路运输倾斜与转移已经成了必然趋势。预计未来国内每年对汽车扁的需求会在2005年8.4万吨基础上年均增长8%左右，到2010年，国内对汽车扁的需求达到12万吨以上。国内挂车厂家参差不齐，对汽车扁需求的差异化非常明显。

因为生产规模大，对汽车扁的需求量也很大，如中集各地分公司每月对汽车扁需求在200—1000多吨之间。不规范的小规模厂家，因为挂车行业进入门槛不高，各地的中小型厂家非常多，大部分都不具备生产许可证。虽然政府在逐渐规范挂车市场，但由于地方保护主义以及市场的真实需要，这些小厂商在3—5年内会继续存在。汽车扁的价格、交货日期是他们考虑的重要因素，质量因素不是第一位。国内各汽车扁生产厂家都已形成了各自的目标市场和比较成熟的汽车扁竞争策略。但红冶汽车扁开发时间较晚，并且自投产以来，盈利状况一直不佳。与行业平均水平比较，红冶汽车扁成本处于劣势，汽车扁的价格要比市场均价高150元左右。较高的价格限制了红冶汽车扁在低端市场的竞争力，加上红冶还没有形成系统的、稳定的汽车扁的市场开拓策略，与经销商的关系建立和维持工作尚处在起步阶段。

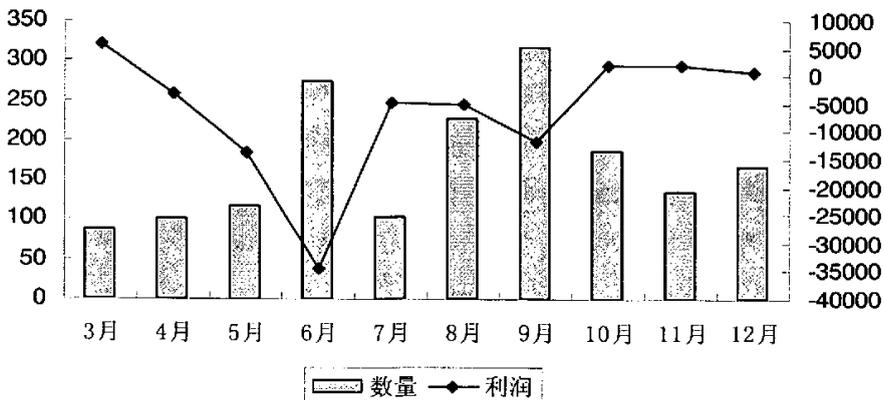


图 3.10 2005 年 3—12 月红冶汽车扁销售量-利润分析

### 3.2.6 针织扁、飞轮扁、链条扁的市场与竞争形势分析

#### 1. 针织扁：

国内针织品消费需求呈稳步增长态势，内需是支撑针织业发展的持续动力，而针织行业主要集中在华东地区，随着我国纺织工业的快速发展，我国的纺机行业也随之快速增长，尤其是近两年更是增势迅猛。浙江、广东、江苏、山东、上海、福建六省市完成针织工业总产值占全国 82.87%，华东地区是针织扁竞争的必争之地，谁能够在华东地区夺取市场的主动权，谁就能够最终夺取针织扁的最后胜利。

而红冶在进入华东地区又难以克服的物流成本劣势，吨钢物流成本 200 元的差距成为红冶跨区域、远距离销售的硬伤。红冶在华东地区面临着竞争对手强烈的冲击，最主要的竞争对手是常熟的龙腾特种钢厂，龙腾的针织扁是其拳头产品之一，具备年产针床用扁钢 20000 吨的能力，在全国市场占有率非常高（龙腾相关资料称高达 80%以上）。而红冶在自身成本不占优势的情况下，进入竞争对手占尽地理优势的华东区域，前景不容乐观。龙腾与红冶相比，主要优势是地理优势，与目标客户运距短，每吨运费约 40-50 元，而红冶需要 250-260 元，收益本来就只有 50—100 元/吨的钢铁利润最后变成亏本。在这种情况下，红冶针织扁的成本一直在上升，而销售价格却有所降低，最终导致 2005 年销售量下滑，利润开始亏损。

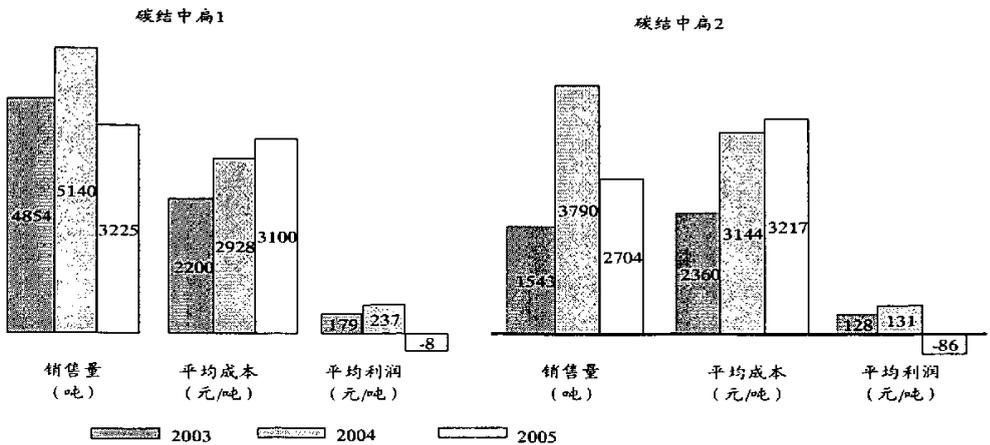


图 3.11 近 3 年针织扁的销售收入、利润和成本比较

## 2. 链条扁:

近几年我国链条行业发展比较快，特别是工业链条发展迅速，链条行业对钢的用量也在稳步增加，但是链条行业对钢铁价格波动特别敏感，钢铁的高价位运行对链条行业影响非常大。

红冶链条扁目标市场受东部地区具有区域优势钢厂的冲击比较大，主要的竞争对手在物流运费上都要比红冶低：与龙腾相比，红冶运费汽车 270 元/吨左右，火车 160 元左右，每吨要比对手高 110-220 元左右（红冶主要以汽车为主）。与南钢、杭钢相比，红冶价格每吨要比对手贵 100 元-200 元左右。同时由于我国大多数链条企业采用 40Mn 热轧带钢，对红冶冲击不小。虽然红冶 45Mn 扁钢暂时有带钢无法替代的优势，但是链条企业的主流趋势是大规模使用 40Mn 带钢，因此随着竞争对手争夺市场的加剧，此产品的前景不容乐观。

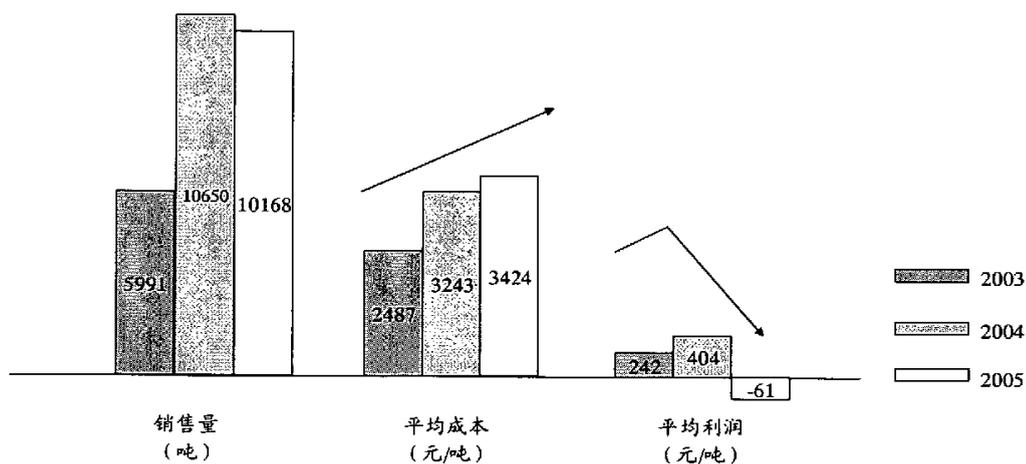


图 3.12 近 3 年链条扁的销售收入、利润和成本比较

## 3. 飞轮扁:

目前国内飞轮扁市场实际上已呈饱和状态，全国大约有三十多个厂家生产自行车飞轮，竞争非常激烈，且市场混乱无序，除三大专业生产厂家外，多集中在低端市场竞争，产品差异化程度小，是典型的低成本价格竞争行业。

在高端市场主要以出口为主，但是市场比较小，对材料相对要求高，一般用正规厂家

的钢铁，以天津奥菲特为典型代表。而低端市场主要以满足国内需求为主，市场较大，对材料要求较低，材料以劣质钢和边角料为主，基本不用正规厂家的钢铁。

红冶飞轮扁价格相对于低端产品市场的价格不存在优势，但是在高端的专用飞轮扁 1008 具有独特竞争力。普碳扁价格相对于低端产品市场的价格不存在优势但是红冶与客户的时间比较长，忠诚度比较高，继续合作的基础比较牢固。普扁 1008 是红冶一个比较独特的专有产品，加工难度比较大，市场上同类产品比较少，具有一定的竞争力。红冶飞轮扁的最主要竞争对手是山东莱芜钢厂，莱芜钢厂的带钢能够替代红冶飞轮扁普碳扁钢，而且更具有成本优势，一些做飞轮扁高端产品的厂家正在考虑采用性价比更具有竞争力的带钢来替代目前的普碳扁钢。非正规飞轮扁用钢从 2005 年下半年开始开始呈现萎缩状态，大量的自行车飞轮企业不断在压低成本，寻找最便宜的飞轮，甚至是用低价格的废钢。

从红冶飞轮扁的财务分析可以看到，虽然飞轮扁一直处于亏本状态，但是亏损情况有所好转，而且飞轮扁的客户忠诚度高，需求量比较稳定。红冶钢厂飞轮扁的产量基本上保持着 6300 吨/年左右，客户的需求比较稳定。

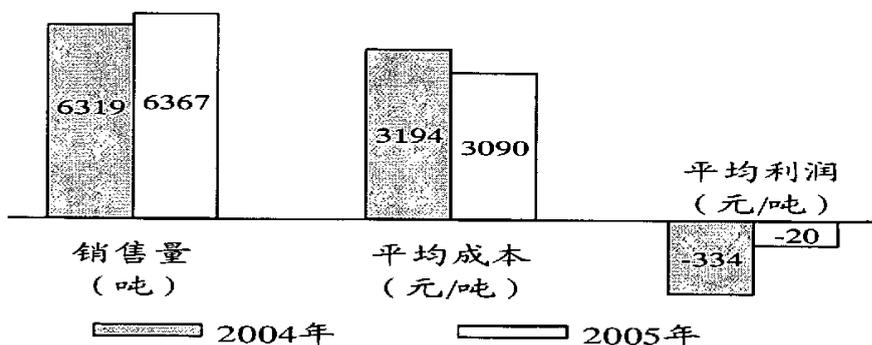


图 3.13 近 3 年飞轮扁钢的销售收入、利润和成本比较

### 3.2.7 轧钢主业财务绩效分析

从 2001 年至 2005 年首钢红冶的毛利率和销售净利率波动幅度非常大。其中 2005 年，首钢红冶的毛利率较去年同期下降 35%，销售净利率下降 69%，说明企业的整体盈利水

平趋于恶化。但企业的偿债能力获得较大改进，红冶的资产负债率在 2005 年是 35.77%，处于最近 5 年来的最低点。企业管理应收帐款方面亦有较大改进，红冶的应收帐款周转率在 2005 年提高到 8.41，应收帐款周转天数下降到 43 天。

笔者尝试采用杜邦分析法，用安钢和红冶比较，并层层分解红冶的经营绩效，探讨红冶企业管理的问题所在。

笔者发现红冶的净资产收益率只有 1.13%，而安钢净资产收益率是 6.2%，红冶的净资产收益率不及安钢的 1/5。通过分解可以看出，造成差距的主要原因是红冶的总资产报酬率只有 0.4%，不到安钢总资产报酬率 4.02% 的 1/10，表明红冶在资产利用效率方面与安钢存在较大差距。

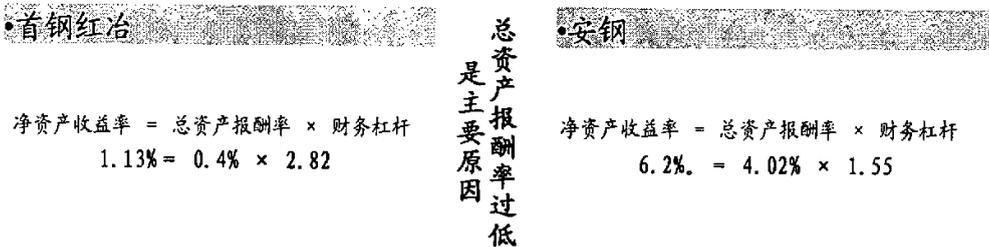


图 3.14 净资产收益率比较

进而分解总资产报酬率，可以看到红冶的产品盈利能力和资产运营能力都和安钢有较大差距，其中销售利润率不及安钢的 1/6。可以看出，造成红冶与安钢总资产报酬率差距的原因：一方面是红冶的销售利润率只有 0.7%，不及安钢的 1/6，表明红冶的产品盈利能力非常弱；另一方面红冶的资产周转率也只有安钢的 66%，表明红冶在资产运营方面也有很大提高空间。

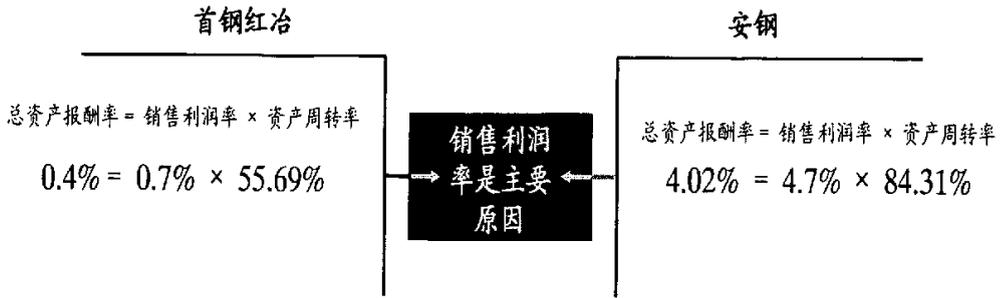


图 3.15 总资产报酬率比较

红冶销售利润率过低的主要原因是成本过高，因此红冶在提高销售收入的同时，降低销售成本和各项费用是增加销售利润率的重要途径。

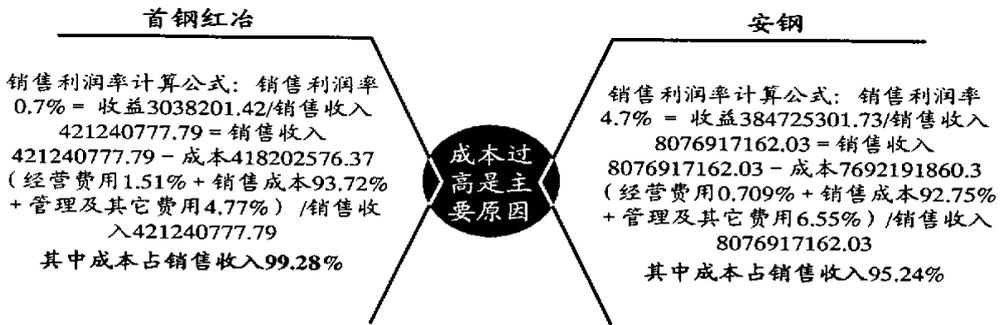


图 3.16 销售利润率比较

另外，加强资产的运营管理，降低总资产中货币现金比例，选择将现金投资到其他获利更高的项目中，或许公司的净资产收益率（ROE）将会更加的良好和可观。

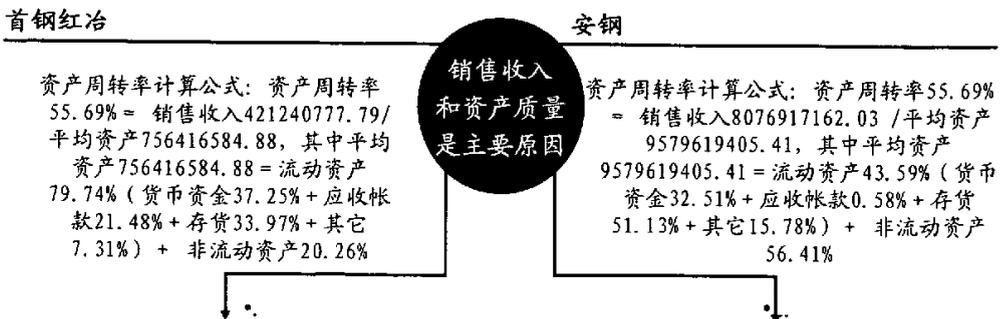


图 3.17 资产周转率比较

### 第三节 红冶轧钢主业的现行盈利模式分析

红冶轧钢主业现有盈利模式从表象上看是追求成本领先型的盈利模式，但实质上在实际运营中企业的战略、营销、生产、库存和采购等并未能完全按照此盈利模式运行。

#### 1. 在战略上

轧钢主业一直未有明确的定位和目标。由于战略上的模糊不清，导致企业运营、人力资源与产品开发等诸多方面一直是随意性较大，甚至还互相抵触。比如：营销部门曾有计划大力开拓重庆和西北市场，但并没有充分考虑企业在当地的实际市场开拓能力和物流成本的影响。如果企业拥有明确的战略，企业的营销就会有明确的方向。笔者认为红冶追求成本领先型的盈利模式本身没有问题，关键是这个盈利模式太模糊，还未能有效发掘产业链的薄弱环节和建立起有效的利润桥。

#### 2. 在营销上

红冶基本上是瞄准全国市场进行开拓，这与红冶的企业实力和产品性质有很到矛盾。钢铁产品的物流成本较高，特别是对于中低端的产品有时物流成本可以吞噬大部分产品的利润。红冶选择全国市场进行开拓的历史原因笔者分析是销售关系的惯性导致，在钢铁产品处于短缺的年代，红冶采用这种销售方式无可厚非，但是随着钢铁产品供大于求的局面愈演愈烈，全面推行低成本运营就迫在眉睫了。事实上，红冶的营销人员也意识到了这方面的问题，但并没有在营销策略上和渠道建设上进行改革，以支持该盈利模式。

#### 3. 在生产上

红冶生产的成本过高，相当一批产品还是两火成材，生产成本较同业竞争对手每吨高出 200—300 元。同时在生产工艺流程和工人管理上成本控制的理念还没有完全落实到实处，浪费现象还普遍存在。这一切对红冶提升产品的价格竞争力，增加企业利润都产生了直接的不良后果。红冶要切实在企业内部生产管理上，推动观念、组织结构、生产流程、业绩考评等方面的变革，把成本控制的目标和执行贯彻到企业的各个方面。

#### 4. 在库存方面

大量的产成品和备件库存消耗了企业大量的资源。对这些库存而言，一旦市场的需求和价格发生对红冶不利的变化，那么这些大量的库存会直接影响红冶的资金周转率，并最终影响企业的利润。截至 2005 年 12 月底，红冶的库存总量达到 2 亿 1 千万。2005 年，鞍钢新轧存货周转率为 9.04，存货平均 41 天周转一次，而红冶存货周转率为 3.97，存货平均 92 天周转一次，是鞍钢新轧的两倍多。如果红冶的库存周转率达到鞍钢新轧的水平，按照红冶 2005 年的销售成本计算，库存金额只需 8662 万，而红冶 2005 年底成品库等几大类库存占用资金超过 1.9 亿。

#### 5. 在采购方面

长期以来红冶做为首钢的下属分厂未能建立起独立的采购体系。而首钢的搬迁对红冶的影响不仅仅在钢坯物流成本的提高，更为严重的是首钢可能会逐步停产红冶所需的小规格钢坯的生产，这将对红冶的生存与发展产生致命的影响。但另一方面，首钢的搬迁对红冶也是一次难得的建立独立采购体系的机会。首先，首钢搬迁到唐山，由于矿石原料无需长途运输，钢坯成本自然下降，完全可以抵消红冶从唐山迁安运输钢坯到厂的物流成本。如果，红冶能有很好的谈判策略，就能压低进货成本，基本上可以抵消长距离运输钢坯对红冶产品成本增加的影响。更重要的是，红冶应建立起完整和稳定的战略钢坯采购体系，保障企业长期稳定的发展。

## 第四章 未来红冶轧钢主业的盈利模式

### 第一节 红冶轧钢主业的盈利模式再造

#### 4.1.1 通过供应链整合降低红冶的运营成本

当然，大力推进红冶营销能力建设的前提是对红冶目前的供应链进行改造。因为轧钢产品，特别是通用型材等产品早已经是完全竞争市场，只有为客户提供质量优良，价格低廉的产品，厂商才能够在此市场生存和发展。但是，采用传统的增收节支的办法对增强企业竞争力的作用并不明显。因此红冶必须要在对供应链改造的基础上，实现全价值链的低成本运营，才能保障企业在完全竞争市场上成功创新盈利模式。

目前供应链中过多的重复环节是导致红冶供应链成本较高的根本原因，因此，可以通过将红冶与合作伙伴进行整合的方法，对这些业务活动进行削减、并转，达到企业低成本运营的目的。

(1)用系统整合的思想指导价格竞争，降低成本。

不应把以降低成本为基础的价格竞争看作是单个企业的孤立行为，而应把价格竞争作为一个整体来看。只有产品在最终市场上被消费者接受，才是产品价值的实现，在之前每个企业产品的价值实现仅是企业作为供方价值实现的一个环节。因此价格竞争是市场的供给系统综合成本优势的整体表现，不应将其独立开来处理，而应把组成最终市场供货的链条上的所有生产商和分销商作为降低产品成本的有机整体，作为价格竞争成功与受益的利益共同体，只有整个系统向最终市场供应的产品价格是最低的，价格竞争才能成功。因此，红冶的价格竞争应该是其中各供应链网络的联合行动，而供应系统任一成员的不协调行为都会导致整价格竞争的失败。比如，即使生产商把产品生产成本降至极限，如果分销商置整体利益不顾而去追求过高的利润；或是在市场低迷时，红冶对自己预定的利润目标不变，这些都会造成供应链最终产品的市场价格过高而失去竞争力，因此而受影响的不仅是零售商或红冶，而是整个供应系统的所有供、产、销企业。红冶所在的供应链的成员之间不应通过价格竞争进行利益争夺。要使产品在市场上有竞争力，红冶需要整个供给系统的全体成员达成共识，认识到彼此之间是唇齿相依的关系，价格竞争需要联合起来，共同努力，

切切实实地去降低生产成本和分销成本。

(2) 通过供应链的及时采购、生产和销售整合加速资金周转来降低成本。

加速流动资金的周转仍然是降低成本的重要途径，资金周转不灵使得企业无法快速适应市场需要来组织生产，因而使成本增加。加速流动资金周转的关键，是要改变其经营管理模式，即由供给推动型的经营管理模式转变为需求拉动型的经营管理模式，把红冶的采购、生产、销售与其供应链伙伴进行有机整合，建立具有弹性的生产能力，尽可能缩短产品的在制生产周期，这样就能对变化莫测的市场需求做出快速、灵敏的反应。通过以销定产，一旦市场有了需求，就组织生产，组织原材料和零部件的采购，生产产品后就马上进入销售领域。这样就能把原材料、零部件积压和产品的资金占用降低，把库存造成的有形无形损耗以及仓储设施的投资和管理费用降低。红冶可以借鉴日本企业以零库存的生产方式来降低成本的思路，但也不能盲目照搬，因其本身也有一定风险。应该结合红冶及其供应链伙伴实际情况加速资金周转、减少库存，从而达到降低成本的目的。

(3) 通过红冶与供应链伙伴的资源共享来降低成本。

这里的资源是指能使企业增值的所有因素，占有和使用资源是要支付费用的。从资源费用支付方式与产品成本的关系，可分为非共享资源和共享资源两类。非共享资源是指产品的成本水平与分摊资源费用的产品数量无关的资源。如产品的直接材料、直接人工。此类成本随产量增加而增加，所以下调的空间极小，达到极限后继续下调势必影响产品质量。而共享资源是指产品的成本与分摊费用的产品数量有关，分享这类资源的产品数量越多，分摊到单位产品中的成分就越低。例如企业固定资产就是典型的共享资源。因此，红冶与供应链伙伴进行资源共享时，应把主要增加与供应链伙伴共享性资源投入，如产品的研究开发费用、资源的采购费用、信息使用费用、信息传播费用、建立和使用销售渠道的费用、交易费用、市场开发费用等等。增加这些共享资源的规模和频率，就可以降低红冶供应链的产品成本。

(4) 利用计算机为中心的信息管理系统来降低红冶供应链的成本

如果说在工业社会规模经济是降低产品成本的主要途径，那么在信息时代降低产品成本的主要途径则是通过以计算机为中心的信息管理系统有效地管理信息。据美国科学院在

对采用计算机集成制造系统(CIMS)方面处于领先地位的五家美国公司的调查表明,采用CIMS后使产品质量提高了200%至300%,生产率提高了40%至70%,设备利用率提高了200%至300%,生产周期缩短了30%至60%,在制品减少了30%至60%,工程费用减少了15%至30%,人工费用减少至20%,工程师的工作效率提高了300%至350%。在现代企业中以计算机技术为中心的信息管理手段已成为降低成本的主要手段,其作用是传统方法难以比较的。因此,红冶建立以ERP信息系统,将是企业在供应链管理时代降低成本的主要途径。

#### 4.1.2 以低成本运营为利润桥,建立地区渠道领先型的盈利模式

任何一个产业链的发展都不会是简单而且线性的。但是有一个原则是永远都不会错的,那就是创新。这个世界在本质上就是道法自然。与其同竞争对手死拼到底,不如退一步海阔天空,重新审视产业链,或许就会发现产业链的薄弱环节,在此基础上综合考虑企业的能力,开辟新的竞争空间,设计新的盈利模式。

随着产业的逐渐成熟,产业链薄弱环节以及利润区都会发生漂移,现阶段中国钢铁产业链有4大利润区:完整产业链利润区、高端产品利润区、成本领先利润区和优质客户服务利润区。这些利润区正是当今中国钢铁产业链的薄弱环节,任何钢铁企业能弥补这些产业链薄弱环节中的一个或多个,就是抓住了当前客户的真正需求,而客户反过来对你最直接的回报就是高额利润。

在这4个利润区中,距离红冶的实际能力最近的就是成本领先利润区和客户服务利润区。同时根据前面对红冶资源和能力的综合评价,笔者认为未来红冶最有可能在营销方面进行创新,培育出独特能力。

既然红冶应该在营销方面进行创新,占领利润区,那么现在钢铁企业的营销到底是怎样的呢?笔者认为现有钢铁企业的营销职能与流程普遍是在以前卖方市场条件下设置而来的,尽管期间也经过不断的修改和完善,但大都未有实质上的飞跃,以适应产能过剩,竞争愈加激烈的市场。其中,最明显的缺陷是现有钢铁企业组织结构的设计是将企业看成是一个独立完整的供、产、销经济实体,而与营销渠道成员之间的关系较为松散,相互之间的合作与激励机制还不完善。这样的设置不利于营销渠道成员间核心优势互补,形成具有核心竞争力的营销渠道供应链。

在这样的背景下，红冶应该依靠对营销创新，使企业与渠道成员建立更密切的关系。特别是在北京和周边地区，尝试建立地区渠道领先型的盈利模式。笔者认为未来的红冶地区渠道领先型的盈利模式应从 5 个途径加以建设：

#### 1. 建立面向顾客的扁平化营销组织

通过重建以协调营销为支柱的市场型企业组织，正确设定营销组织的功能。即：第一，通过满足消费者需求而非通过促使消费者接受产品为企业创造利润；第二，在企业内部通过开展以市场为导向的业务流程再造，让各部门都树立顾客导向的经营观念，一切活动都要围绕顾客的需求，最终实现企业整体目标。要打破传统的按企业经营过程而设置相应功能的业务部门和彼此单向联系的组织模式，采用以消费者既为起点又为终点的经营管理模式和相适应的营销组织。

#### 2. 建立客户管理系统

根据红冶营销流程的特点，建立相应的客户管理系统，包括客户合作管理子系统的建设、业务操作管理子系统的建设、数据分析子系统的建设和信息技术管理子系统的建设。通过多种渠道和方式与顾客进行交流，建立客户档案和与客户合作等，从中获得大量针对性强、内容具体、有价值的市场信息，包括有关产品特性和性能、销售渠道、需求变动、潜在用户等，可以将其作为企业各种经营决策的重要依据。

#### 3. 利用信息技术，实现营销渠道的沟通创新

对红冶的营销流程进行的重新设计后，建立面向营销流程的指导与协调委员会和跨职能部门的客户服务小组，充分利用网络通信技术，建立信息沟通的有效渠道，要重视信息的横向传递，通过多种方式进行部门间的沟通与交流。例如，营销、生产、物流、财务、研发、分销商、供应商等部门定期召开联席会议，销售人员、服务人员、设计人员、中间商、消费者等通过网络开展沟通，并加强信息的横向传递和工作目标的理解，消除由于相互间认识分歧而导致的营销不协调。

#### 4. 组建跨职能的营销管理团队

任何营销组织都在一定程度上存在僵固性和对市场反应的滞后性。红冶应根据市场情

况组织临时性的、以某一任务为导向的营销管理团队则能较好地解决这一问题。近年来，团队组织也成为风靡西方的企业组织变革的内容之一。营销管理团队大多是临时性的“专案团队”，在问题解决后，小组即告解散。营销管理团队由于目标明确、直接授权和角色分工，在解决顾客具体问题、处理各种市场突发事件方面有极大的优势。

## 5. 建立核心营销系统

同时红冶应在主打产品领域内，建立稳固的上下游企业联盟，和供应商、分销商一起构成核心营销系统，既降低市场的协调成本和交易费用，又能强化与同行业企业的竞争能力。建立核心营销系统，关键是着眼于培养与供应商、分销商的互惠伙伴关系。在营销部门内设立分销商关系规则处，其任务是了解分销商的需要并制定营销计划，以帮助每一个分销商尽可能以最佳方式经营。

纵上所述，在红冶的地区渠道领先型盈利模式下，红冶应在各部门间成立流程指导与协调委员会，以加强部门之间的合作。各部门的运作由任务导向、局部优化转向顾客需求导向、整个运作流程的最优。将销售物流、生产物流和供应物流从销售部门、生产部门和供应部门独立出来，并进行整合，实现供、产、销的物流一体化。同时成立面向不同类型客户的营销团队，以更好地为不同类型的客户提供个性化服务，从而提高客户的忠诚度。成立营销渠道合作与管理小组，加强制造企业与外部的联系与合作，通过密切营销渠道成员之间的沟通与合作，规范渠道成员的分工与合作行为，巩固彼此间的合作关系，提高对市场的反应速度和整个营销渠道的竞争能力。

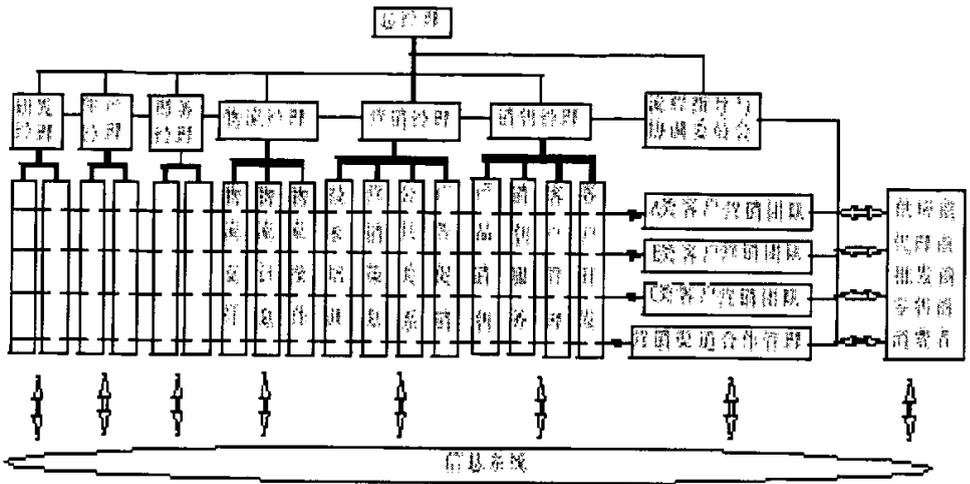


图 4.1 新盈利模式下的红冶营销的组织结构图

## 第二节 红冶盈利模式转型的关键成功因素

设计企业的盈利模式不容易，实现企业的盈利模式成功转型更难。红冶若想对其盈利模式进行成功转型必须要考虑以下三个因素，即清晰的转型目标、转型的原动力和转型路线图。

### 4.2.1 首先设定清晰的转型目标

毫无疑问，红冶该将利润永远放在管理的核心位置，并朝之努力。

但事实上，由于长期受国有企业观念影响，红冶相当一部分干部和员工居安不思危，市场竞争意识淡薄，团队意识不强。企业内各个职能部门制定各自的业务策略时，更多关注的是本部门的利益，如：销售部门关注的是客户的数量 and 市场份额，生产部门关注的是交付时间和质量，采购部门关注的是如何扩大采购以便降低采购价格，而仓储部门关注的可能是如何减少库存以便节约仓储费用。说起来。每个部门都在做利润相关的事情，而红冶整体利润体系却是无法统一，各自为政。在市场稳定的情况下或者特定的时间和范围内，或许利润确实可以这样不召自来，但在钢铁市场竞争愈加激烈，产业正在整体升级的今天，这样不严密的利润体系就会出大问题

笔者认为利润区、利润桥不应该只存在于厂领导头脑中，而应该通过利润区和利润桥的思维模型引导全体企业干部和员工共同思考利润的来龙去脉。但现实中红冶的管理干部很少关注企业的利润，认为那是厂领导和财务部门的事情。没有更好的办法扭转这种散漫和浪费，除非红冶加强以利润为导向的业绩考核，他们才会参与到这场转型之中来。

因此红冶必须要以利润为导向，指导企业战略和管理控制的变革。尽管利润有短期和长期之分，所采取的手段也有直接和间接之别，但是在竞争日益激烈的今天，红冶必须将转型和变革行动统一到利润这一条主线上面，才能集中精力取得突破性的转型成效。

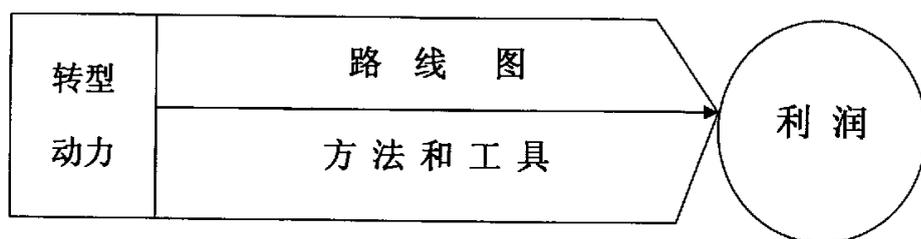


图 4.2 利润导向的企业转型

总之，利润导向不清是进行盈利模式再造时最大的风险，红冶一定要有明晰的利润导向，则转型也很难推动。

#### 4.2.2 其次确定能够推动企业转型的原动力

笔者认为，红冶的转型动力可以来自于竞争对手，外部顾问，也可以来自客户，还可以来自于企业内部群众运动。

##### 1. 竞争对手

诸如竞争对手和外部顾问都是促使企业转型的外部力量。其中竞争对手是企业外部最主要的推动力来源，联想就是因为一开始就于 IBM、HP 等国际水准企业竞争与合作才保持了永远的活力和健康体魄，海尔也是知难而上，通过在国际市场上的拼杀获得高人一筹的战略视野和管理能力。

##### 2. 外部顾问

外部顾问团因为其独立性和专业性也可以成为企业转型的推动力。

### 3. 客户

企业存在的目的就是服务客户，为客户创造价值。一般而言，客户价值可以体现在 4 个方面。如表所示：

表 4.1 客户价值表<sup>1</sup>

属性	间接价值	直接价值
战略价值	挑战型客户	非主流客户
运营价值	合作型客户	主流客户

按照经营管理 20/80 法则，红冶的客户可分为主流和非主流。红冶可以依靠主流客户扩大利润，而基于非主流客户在陌生产业链利润区中逐步建立自己的根据地，最终实现突破性的创新。

同时根据企业与客户的亲密关系，将客户分为合作型客户和挑战型客户。红冶可以同合作型客户协同推动红冶运营的改善，同时借助挑战型客户的压力，使红冶能够更具有洞察力地认识客户，进而加速企业转型和新盈利模式地再造。很少有企业喜欢面对挑剔客户的吹毛求疵。然而，机会永远存在于问题当中，红冶只有勇敢地面对这些问题和挑战，才有可能将客户的“苛刻要求”转化为企业转型地动力。

### 4. 内部群众运动

在红冶内部开展推动转型的群众运动可以激发干部和员工的参与意识，同时赢得员工对转型的认同。比较常见的方法有“群策群力”、“客户大讨论”、“特别秘书”、“利益机制”等。

<sup>1</sup>白立新：《利润定律》，北京：东方出版社，2006 年 1 月版。

### 4.2.3 最后制订出企业转型的路线图

在理清了纲举目张的转型主线后，红冶面临的不是信息不足，而是前进的路途险恶。因此红冶必须制定出明确的转型路线图，才能以最低的成本实现转型的目标。

成功企业的实践一再证明，如果没有明确的转型目标，没有震撼性的启动，没有持续的推动机制，除了表面文章之外，什么变化都不会发生。红冶在设计完新的盈利模式，明晰了转型目标和确定了推动转型的原动力都还不够，利润之路是一个艰辛和漫长的旅程，如果没有一个转型路线图引路，企业空有一番热情和一股动力是无法真正完成建立新盈利模式的再造的。

制订转型路线图的第一步是理清所有变革行动的轻重缓急和难易程度；第二步则是根据企业财力、物力和人力资源的情况，确定转型计划和实施时间表。<sup>1</sup>只有基于规划良好的转型路线图，红冶才有可能在企业盈利模式再造的道路上不会迷失方向，并最终抵达彼岸的利润区。

---

<sup>1</sup>白立新：《利润定律》，北京：东方出版社，2006年1月版。

## 结 论

### 研究结论

面对中国钢铁产业总体供大于求愈演愈烈和钢铁产业集中度不断提高的局面，中小型钢铁企业的生存与发展必须要依托一种合理的盈利模式，未来的市场竞争也必定是盈利模式的竞争。只有根据产业的不同发展阶段和市场变动情况，及时对企业的盈利模式进行创新，才能确保企业获得长期稳定的高额利润。本文通过对钢铁产业的发展状况和产业链条的分析，找出了中国钢铁产业现阶段的利润区。然后对首钢红冶的企业现状、主要产品的市场和财务进行评价，得出红冶最可能培育出的企业能力在营销的渠道创新方面。最后明确提出通过对供应链整合降低红冶的运营成本，并在低成本运营的基础上建立地区渠道领先型的盈利模式。在文章的末节，本文也简单阐述了在企业盈利模式进行转型的过程中必须要加以注意的关键事项。

## 参考文献

1. 亚德里安·斯莱沃斯基：《赢利》，北京：中信出版社，2003年版。
2. 亚德里安·斯莱沃斯基：《发现利润区》，北京：中信出版社，2000年版。
3. 白立新：《利润定律》，北京：东方出版社，2006年1月版。
4. 彼特·莫拉斯：《赢利模式》，北京：社会科学文化出版社，2003年版。
5. 戴维·J.科利斯：《公司战略》，北京：中国人民大学出版社，2001年版。
6. 卡利斯·Y.鲍德温：《价值链管理》，北京：中国人民大学出版社，2001年版。
7. 汤姆·J.彼德斯：《追求卓越》，北京：中央编译出版社，2001年版。
8. 迈克尔·E.波特：《国家竞争优势》，北京：华夏出版社，2002年版。
9. 迈克尔·波特：《竞争战略》，华夏出版社，1997年1月第1版。
10. 迈克尔·波特：《竞争优势》，华夏出版社，1997年1月第1版。
11. 菲利普·科特勒：《营销大未来》，北京：华夏出版社，1999年版。
12. 迈克尔·戴尔：《戴尔战略》，上海：上海远东出版社，1999年版。
13. 詹姆斯·C.柯林斯：《基业长青》，北京：中信出版社，2002年版。
14. 马士华等：《供应链管理》，机械工业出版社2000年5月第一版。
15. 大卫·辛奇利维等：《供应链设计与管理》，上海远东出版社2000年版。

## 在学期间发表的论文及科研成果清单：

1. 《息化是提升企业核心竞争力的重要手段》：中国改革报 2006 年 5 月 23 日理论版

## 致谢

本硕士论文是在导师李明义教授的悉心指导和关怀下完成的。导师言传身教，精益求精，指导了我的全部论文工作。同时，导师严谨的治学作风，也使学生获益匪浅。对于导师李明义教授所付出的大量心血，在此，学生表示最诚挚的谢意！

首钢红冶是我又一所大学，我在首钢红冶先后从事生产、技术、营销和管理等工作。在工作中我获得了丰富的实践经验，为我的论文提供了大量的素材，同时也使我能及时学以致用。在此，对公司同事给予我的支持和帮助表示最诚挚的感谢！

我当然还要感谢我的家人，是他们的殷殷期望和不断鼓励督促才使我克服工作和学习的双重压力，完成学业。

最后，我要感谢在我成长道路上给我过大大小小帮助的人们，没有他们的帮助，很难想象我会有今天的成绩。