

分类号 F120.4

学号 1109231508

西安建筑科技大学
学 位 论 文

首钢长钢公司竞争战略研究

作者 陈 璞

指导教师姓名 尚耀华 副教授

申请学位级别 硕 士 专 业 名 称 工商管理

论文提交日期 2014.04 论文答辩日期 2014.05

学位授予单位 西安建筑科技大学

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

声 明

本人郑重声明我所呈交的学位论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中已经标明引用的内容外，本论文不包含其他个人或集体已经发表或撰写过的研究成果，也不包含本人或其他人在其它单位已申请学位或为其它用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的所有贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了致谢。

申请学位论文与资料若有不实之处，本人承担一切相关责任。

论文作者签名：陈曦

日期：2014.5.4

关于学位论文使用授权的说明

本人完全了解西安建筑科技大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留并向国家有关部门或机构送交学位论文的复印件和电子版，允许论文被查阅和借阅；学校可以公布学位论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或者其它复制手段保存学位论文。

（保密的论文在论文解密后应遵守此规定）

论文作者签名：陈曦

指导教师签名：尚新峰 日期：2014.5.4

本人授权中国学术期刊（光盘版）杂志社、中国科学技术信息研究所等单位将本学位论文收录到有关“学位论文数据库”之中，并通过网络向社会公众提供信息服务。

因某种特殊原因需要延迟发布学位论文电子版，同意在 ☐ 一年 / ☐ 两年 / ☐ 三年 以后，在网络上全文发布。（此声明处不勾选的，默认为即时公开）

论文作者签名：陈曦

指导教师签名：尚新峰 日期：2014.5.4

注：1. 请将此页附在论文首页。

2. 我校学位论文撰写采用“逢引必标，标必有异”的文献引用原则，文中标引内容字体与正文中个人自著内容的字体有差异，即自著字体为宋体，引文字体为楷体。

首钢长钢公司竞争战略研究

专 业：工商管理

硕 士 生：陈 璞

指导教师：尚耀华 副教授

摘 要

首钢长钢公司是首钢集团控股 90%，长治市国资委控股 10%，年产钢能力达 360 万吨的大型钢铁联合企业，特别从 2009 年以来，借助首钢总公司的大平台，无论是技术、设备、工艺都有了极大的提升。但随着全球经济一体化进程的加快，钢铁企业对国际矿业垄断过度依赖，国际国内钢铁市场的竞争日趋白热化，国内绝大多数钢铁企业已经进入了微利时期，铁矿石进口越来越多，钢铁产品产量不断增加，成本不断攀升，利润却越来越少，市场综合竞争力越来越弱，这些特点在长钢公司身上尤为明显。因此长钢要想在激烈的全球化市场竞争中生存并发展壮大，进行大的战略调整和发展模式的创新是势在必行，同时重视企业竞争战略研究，培育和提升企业核心竞争力，也是长钢公司目前的首要任务之一。

本文在阐述竞争战略管理理论的基础上，引出首钢长钢公司的竞争战略选择问题。运用 PEST 工具和波特“五力竞争模型”等工具，分析了长钢公司面临的宏观环境，认为公司在山西经济快速发展、首钢总公司的大力支持及首钢其他兄弟企业间的交流帮助等方面具有良好的机遇，但同时也面临着国际市场严峻的竞争形势、国家关于钢铁企业的宏观调控政策、上下游行业的高度集中及节能降耗技术的推广等方面的威胁；通过对工司内部条件和因素的分析，包括组织管理能力、财务能力、营销能力、生产能力及企业文化等，认为公司在企业组织管理能力、产品质量方面、获取资源能力、企业红色文化等方面具有明显竞争优势，但存在技术改造资金匮乏、旧区工艺装备水平低下、产品结构不合理、铁矿石资源供应不稳定等方面的劣势，制约着企业的发展。在综合分析外部环境和企业内部因素的基础上，运用 SWOT 矩阵分析，对企业可选的三种竞争战略进行了比较分析，结合长钢公司发展实际情况，选定了规模化低成本竞争战略，提出公司通过有效降低成本，不断改进工艺、装备，提升新产品的开发能力，实现技术领先，完善企业自身的发展战略，同时结合多元化经营道路，把企业做大做强。最后围绕长钢

公司竞争战略的实施，从推进低成本、优化人力资源、强化企业管理、推进技术攻关、开展特殊营销、创建特色企业文化、搞好资金筹措、强化信息化建设、推行民主评价监督等方面提出了具有针对性的战略对策。

本论文研究对首钢长钢公司竞争战略进行了深入分析，并在此基础上提出了具体的战略举措，力求为公司的发展经营决策提供一定的科学依据，也希望能为同行的发展提供有参考价值的理论。

关键词：竞争战略；首钢长钢公司；规模化低成本战略；核心竞争力

Research on Competition Strategy of Shougang Changzhi Iron & Steel Co. Ltd

ABSTRACT

Specialty: MBA

Name: Chen Pu

Instructor: Shang Yaohua

Shougang Changzhi Iron & Steel Co. Ltd is a large-scaled Iron & Steel company whose shares 90% held by Shougang Group and 10% held by State owned assets supervision and Administration of Changzhi City. Its production capacity is 3.6 million tons each year. Since 2009, with the help of platform of Shougang Corporation, big progresses have been made in technology, equipments and techniques. Whereas with the fast economic globalization, Iron & Steel companies depend on international mining monopoly excessively and international and domestic Iron & Steel market has become white hot. Most of the domestic Iron & Steel companies have been in low profit era. Iron ore imports more and more and the Iron & Steel products capacity have been increased. The cost is rising but the profit is decreasing. Market competitiveness becomes much weaker. All the above characteristics are obvious in Changgang. If Changgang wants to survive and develop in the fierce global market competition, innovation in strategic adjustment and development pattern is imperative. Meanwhile, it is one of the primary tasks to emphasis on researching in enterprise strategy and to cultivate and enhance enterprise core competition.

On the basis of theory of competitive strategy management, this paper put forwards the choice of competition strategy. Applying the PEST tools and Potter “five force model” tools, it analyzes the macro environment faced by Changgang. Changgang has good opportunities in rapid development of Shanxi economy, supports by Shougang Corporation and communication and help by other companies of Shougang, but Changang is facing many threats such as the severe competition situation in international market, national macro-control policies in Iron & Steel

enterprises, high concentration of upstream and downstream industries and promotion of energy-saving technology. We know the company has obvious competition advantages in organizing management ability, quality of products, ability of getting resource and Red Culture of enterprise after analyzing internal condition and factors in the company. Those factors include organizing and management ability, financing ability, marketing ability, producing ability and enterprise culture. But there are some disadvantages restricting the development of enterprise, for example deficient funds for technology reformation, low-level technique equipments in old region, unreasonable product structure and instable iron ore supply. Thoroughly analyzing external environment and internal factors and using SWTO matrix analysis, the paper compares and analyzes the three competition strategies for the company. Combining the actual development of Changgang, scale low cost competitive strategy is selected. To reduce the cost, improve technique and equipment, promote developing ability of new products, Changgang can realize advanced technology, improve its own development strategy and make it bigger and stronger combining diversification. Finally, the paper put forward pertinent measures in many aspects such as promoting low cost, optimizing human resource, strengthening management, implementing technology research, carrying out special marketing, creating characteristic enterprise culture, raising funds, deepening informatization construction and implementing democratic evaluation and supervision.

This paper studies the competitive strategy of ChangGang company in-depth analysis, and based on this, advances the concrete strategic measures. Strive for the development of the company provide certain scientific basis for business decisions, and also hope to provide a reference to the peers value theory.

Keywords:Competitive Strategy; Shougang Changzhi Iron & Steel Co. Ltd;

Low Cost Competitive Strategy; Core-competitiveness

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容	3
1.3 国内外研究现状	4
1.3.1 国外竞争战略理论的研究现状	4
1.3.2 国内竞争战略理论的研究现状	5
1.4 研究思路与方法	7
2 竞争战略理论综述	8
2.1 企业战略理论	8
2.2 竞争战略理论	10
2.2.1 竞争战略内涵	10
2.2.2 基本竞争战略	11
3 首钢长钢公司外部环境分析	13
3.1 宏观环境 PEST 分析	13
3.1.1 政治法律环境	13
3.1.2 经济环境	14
3.1.3 社会文化环境	15
3.1.4 技术环境	15
3.2 行业环境分析	16
3.2.1 世界钢铁行业环境分析	17
3.2.2 国内钢铁行业环境分析	18
3.3 行业结构分析	19
4 首钢长钢公司内部条件分析	27
4.1 公司的基本情况	27
4.2 生产能力分析	28
4.3 技术工艺分析	30
4.4 市场营销能力分析	31
4.5 组织管理能力分析	33
4.6 财务能力分析	35
4.7 企业文化分析	38

5 首钢长钢公司竞争战略选择	41
5.1 SWOT 矩阵分析	41
5.2 企业愿景与战略目标	43
5.3 竞争战略分析与确定	43
5.3.1 规模化低成本战略	44
5.3.2 差异化战略	44
5.3.3 多元化发展竞争战略	46
5.3.4 竞争战略确定	47
6 首钢长钢公司竞争战略实施要点	49
6.1 推进低成本战略	49
6.2 优化人力资源	50
6.3 强化企业管理	51
6.4 推进技术攻关	52
6.5 开展特色营销活动	53
6.6 创建特色企业文化	54
6.7 搞好资金筹措	55
6.8 强化信息化建设	56
6.9 公开采购过程、推行民主评价监督	56
7 结论与展望	58
7.1 研究结论	58
7.2 研究的局限性	58
7.3 研究展望	59
致谢	60
参考文献	61
附录硕士研究生学习阶段发表论文	63

1 绪论

1.1 研究背景与意义

1.1.1 研究背景

进入 21 世纪,我国钢产量一连几年保持在 20%左右的高速增长,几乎每年都以几千万吨的数量级递增。我国粗钢产量从 2001 年到 2006 年,由 1.51 亿吨到 2.22 亿吨,3.53 亿吨,再到 4.22 亿吨,2007 年粗钢产量的增长率虽然为近年来的最低水平,但产量仍达到了 4.89 亿吨,2009 年我国粗钢产量达 5.68 亿吨,是排在中国后四位的日本、俄罗斯、美国和印度粗钢产量之和的 2.2 倍,2012 年粗钢产量更是达到了 7.17 亿吨,同比增长 3.1%,生铁产量达 6.6 亿吨,同比增长 3.7%,钢材产量 9.52 亿吨,同比增长 7.7%,成为遥遥领先的世界第一钢铁生产大国。(以上数据来源于中商情报网)

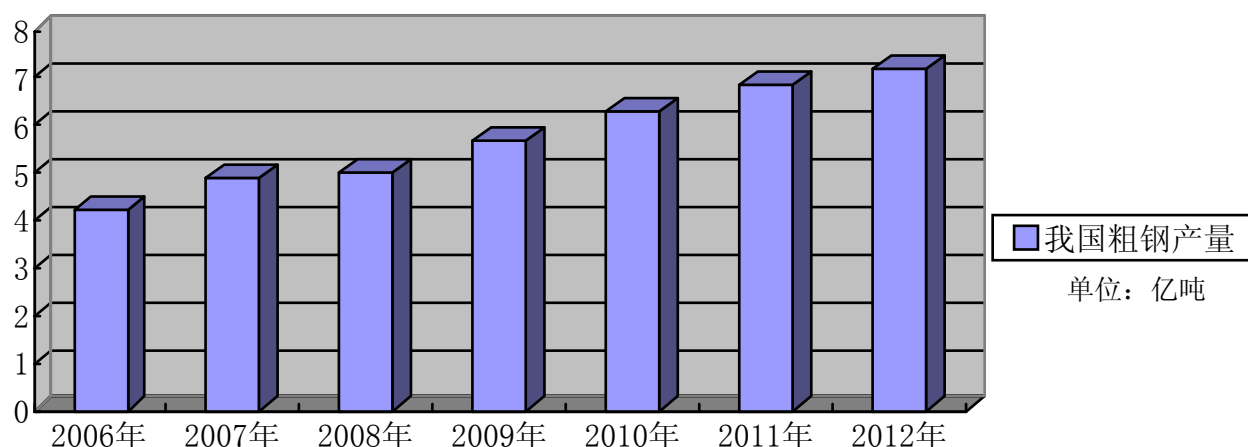


图 1.1 2006 年至 2012 年我国粗钢产量

我国虽已成为世界钢铁生产大国,但是在品种、质量、成本、劳动生产率和可持续发展等方面与世界先进水平相比仍然差距很大,另外在国际金融大环境下,我国的许多钢铁企业由于对上游产业的过度依赖,即缺乏战略调控能力,没办法从国际矿业的垄断压力中走出来,加之钢铁企业绝大多数面对进口铁矿石不可替代的情形,造成企业的成本持续居高不下,企业的利润越来越薄弱,最终造成的结果就是缺乏市场竞争力,面临被淘汰的威胁。自 2011 年以来,全国上下对于钢铁的消费需求进入了一个全新的历史时期,即高需求、低增长,这个时期除了国内的大多数钢铁企业遇到了发展瓶颈,其他与钢铁行业相关的建设和设备制造业等也难逃厄运,所以要想在这种激烈的全国乃至全球的市场竞争中继续生存、

谋得长远壮大的发展，实现全新的战略调整和发展模式的创新是企业必须面对的问题。

首钢长治钢铁有限公司是中国共产党于 1946 年在太行山创建的第一座钢厂，它在党的带领下经历过许多，为新中国的建设付出过很多努力，做出过大的贡献，经过 60 多年的风风雨雨，如今它已经成长为一个年产量达 360 万吨钢的大型钢铁企业，除了采矿、采煤、炼焦、炼铁、炼钢、轧材等，还有许多辅助产业，例如水泥制造、锻压机械制造、房地产开发等，特别是 2009 年 8 月 8 日在它几近飘摇的时候，成功地加入了首钢大家庭，与首钢总公司联合重组后，企业进入了全新的发展阶段。长钢的钢铁主产品在毛主席纪念堂、北京奥运场馆、青藏铁路、深圳湾跨海大桥、秦山核电站等国家重点工程中被采用；“弯卷之冠，中国长锻”是用来赞誉长钢的锻压机械产品；另外长钢的矿渣硅酸盐水泥也是国家免检产品。长钢公司虽然有很多在市场上有竞争价值的产品，也具备一定的管理和技术优势，但同时作为一个老国企，面对严峻的外部环境和复杂的内部环境，它还是存在很多限制或是阻碍自身发展的问题，主要表现为：公司缺乏核心竞争产品，在国内市场价格竞争中处于不利的地位，尤其是以初级产品为主的产品结构面临着残酷的价格竞争压力；随着钢铁产品上下游行业集中化程度越来越高，长钢公司在采购和销售方面讨价还价能力降低，盈利空间下降；公司人力资源整体素质偏低，高层次、复合型、高技能人才较少，这些都制约了公司的研发能力和创新能力的提高。旧区整体工艺装备水平落后，制约产品的竞争能力。

国内一流钢铁企业，如宝钢、鞍钢、武钢等钢企在装备水平和工艺流程上的不断提高给长钢带来了巨大的生存压力，周边又有海鑫、长平、长宁、长信等民营企业在普通建材这一系列产品上的低成本优势给长钢带来直接的挑战，长钢要谋求长远的生存和发展，制定一套可行性的竞争战略是势在必行。

基于上述背景，以提高核心竞争力为基础，本文将通过深入研究，对未来首钢长钢公司的竞争战略制定提出自己的见解，同时也希望能为国内其他和长钢发展规模相近的钢企在选择竞争战略时提供一定的参考和借鉴。

1.1.2 研究意义

目前，我国钢铁企业的外部环境正在发生着很大的变化，全球钢铁生产能力严重过剩，钢铁市场供大于求的局面十分严峻，这意味着社会对钢铁产品的需求由“数量消费”转向了“质量消费”，另外随着铁矿石等原材料价格的不断上涨和企业对进口原料的依赖，企业的成本压力越来越大，而且 500 万吨一下规模的钢

企在规模和资源供给上都不具备优势，这些都是我们企业发展的瓶颈。通过本课题的研究，对于首钢长钢公司的战略管理者在及时发现外部的机遇和一些潜在的发展威胁来讲有很大的帮助，另外，通过研究分析深入了解企业自身的发展优势和存在的弊端，进而有助于制定竞争战略时能扬长避短。首先，在国内外钢铁市场日益激烈的竞争形势下，本课题的研究有助于首钢长钢公司通过实施差异化竞争和低成本竞争战略，实现“建设世界一流精品长材生产制造基地”的企业发展目标，实现转型跨越发展。其次，本课题研究跟踪了现代竞争战略管理理论的发展历程，查询了国内外在竞争战略方面最前沿的研究成果，指出了战略制定和战略实施对企业竞争战略研究的指导意义，以首钢长钢公司为研究对象，运用上述理论对公司的竞争战略进行了深入研究，为国内 500 万吨钢规模以下的钢铁企业提供了可以参考借鉴的模式。

1.2 研究内容

本论文将针对我国规模低于 500 万吨的钢铁企业在市场中的竞争力不强的现象，选取本人所在的首钢长钢公司为研究对象，运用当代竞争战略的相关理论对企业的竞争力深入剖析，通过细致剖析发现企业存在的差距，列出影响制约企业竞争力的因素，制定一套可行性的，在今后一个时期内可供首钢长钢公司选择的竞争战略，并进一步阐明为实施竞争战略应采取的针对性举措。具体来说将基于国内外经典竞争战略管理理论方法，从外部环境和内部条件两方面对首钢长钢公司进行深入系统的分析，结合本人的工作实际，运用 SWOT 矩阵和波特五力分析法对公司的钢铁主业进行竞争战略环境分析，为制定可行的竞争战略提供必需的科学依据，围绕公司的战略目标，制定和实施可行的企业竞争战略，从组织管理和技术推进等方面提出对应性的战略举措，以此巩固长钢公司的市场地位，提高核心竞争力，打造新的竞争优势，最后对全文进行总结，指出本论文研究的不足和研究展望。

本论文的基本结构设想：

第一章 绪论

本章重点介绍本课题研究的背景和意义，课题研究的主要内容，现目前国内外关于竞争战略的理论研究状况及课题研究的方法和思路等，为论文研究的展开奠定基础。

第二章 竞争战略理论综述

本章重点介绍战略与竞争战略的概念、内涵及分类，还有企业的几种基本竞争战略理论分析等。

第三章 首钢长钢公司外部环境分析

本章是本论文的基础部分，主要从企业外部的宏观环境和行业环境两个方面进行分析，运用 PEST 分析法、五力模型等工具，综合分析评价以确定企业竞争中的地位。

第四章 首钢长钢公司内部条件分析

本章也是本论文的基础部分，通过对企业内部资源要素进行分析，包括生产能力、市场营销能力、管理组织能力、财务能力等方面，得出企业的优势和劣势，掌握企业的竞争能力。

第五章 首钢长钢公司竞争战略选择

本章将是本论文的重点部分，根据前面分析的长钢公司外部竞争环境下的挑战与机遇和内部环境的优劣势，综合起来，通过 SWOT 分析工具，对低成本竞争战略、差异化、目标集中化、多元化发展竞争战略综合分析评价，并结合企业实际情况，确定竞争战略。

第六章 首钢长钢公司竞争战略实施要点

本章将是本论文的关键部分，将根据收集的公司的各种相关资料和上述的具体分析，围绕长钢公司的战略目标和竞争战略，并从诸多方面提出对应性的战略举措。

第七章 结论与展望

简要总结论文研究所得出的结论，并提出有待进一步研究的问题。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外竞争战略理论的研究现状

（一）竞争战略相关理论基础

马歇尔的规模经济理论。英国经济学家马歇尔在《经济学原理》中提出了规模经济理论，并以此来评价企业的绩效。马歇尔在萨伊生产三要素理论即劳动、资本和土地之间，增加了第四个要素“工业组织”。他指出一个企业若能在竞争对手之前达到规模经济下的产量，就能降低单位投入成本，从而在市场上获得竞争优势地位，并最终能淘汰达不到规模经济的企业。^[1]同样，一个企业的经济规模和发展战略也得以“规模经济”来衡量。如果企业的基本竞争战略不能使企业

达到规模经济下的产量，这样的战略将是危险的。马歇尔的竞争战略思想用现代的语言来描述，实质上就是要求企业通过规模经济实现成本领先战略。^[2]

科斯的交易费用理论。美国经济学家科斯在《企业的性质》中提出了“交易费用”理论，这可以看作是基本竞争战略的第二个理论基础。^[3]科斯的交易费用理论使人们认识到：一个企业比另一个企业节约交易费用，这个企业就能在市场竞争中获得竞争优势。因此从交易费用理论角度来讲，监测一个企业基本竞争战略的有效性与否，就得看其能否有效地降低交易费用。科斯的交易费用理论在不同程度上为后来的管理学家和战略学家所接受，并以此为出发点构建了理念不同的竞争战略理论。^[2]

（二）竞争战略在产业组织方面的相关理论

波特的竞争战略。波特在先后发表的代表作《竞争优势》和《竞争战略》中，提出了“产业与竞争对手——一般竞争战略——获得和维持竞争优势”的企业竞争战略的基本框架。在《竞争战略》中他阐述了获取竞争优势的三个基本战略：成本领先战略、差异化战略和目标集中化战略，确定了分析产业和竞争对手的框架。波特从保持竞争优势的持久性出发还指出：在很多产业里，只要企业寻求不同的竞争优势，不管是选择哪一种竞争战略，这三种基本战略就有可能共存，并有利于改善产业结构并且导致稳定的产业竞争。^[4]在《竞争优势》中他则具体地提出了：价值链的概念，并将其作为判定竞争优势的基本工具；竞争优势的类型，企业应如何去获取竞争优势；竞争对手的选择，竞争者在增强竞争优势、改善产业结构方面所发挥的作用；企业可供选择的防御型和进攻型战略。^[5]

1.3.2 国内竞争战略理论的研究现状

（一）战略制定方面

关于战略制定的研究，主要集中在五个方面：战略联盟——吴海滨、李垣、谢恩于2004年研究了学习型联盟中知识资产开放水平的模型分析，通过对联盟双方的关系和交互作用的分析，研究了开放和保护这两种策略的选择依据、结果和影响因素，并建立了博弈模型。进一步揭示了联盟成员的开放程度与贡献水平的关系以及双方开发程度之间的相互影响关系，并解释了其在联盟管理中的实际意义^[6]；核心竞争力——袁斌、朴丽花讨论了动态竞争核心能力提升路径，认为核心能力成为竞争优势的最终来源是动态竞争的根本驱动因素。要求企业将过去的产品中心战略转变为能力中心战略，利用汲取机制的组织学习，通过对现有核心能力的保护和核心能力的纵向提升这两条路径持续提升核心能力，保护和扩大竞

争优势。^[7]毛武兴、闫同柱、刘景江、许庆瑞从系统的角度出发对我国企业核心能力培育和提高的战略、路径和相关案例进行了研究；环境战略理论——秦颖、武春友、孔令玉研究了环境战略理论的起源和主要观点，结合每个钢铁企业对待环境责任问题上经历的成本最小化、成本效益相结合及有效环境三个阶段，分析了企业在不同的发展阶段如何改变环境战略策略；^[8]动态战略理论——汪克夷、冯桂平将竞争速度的概念引入了动态竞争，界定了动态竞争条件下竞争速度的含义，分析了影响竞争速度的关键因素，继而分析了竞争速度与企业综合能力的密切相关性，最后提出在动态竞争环境中，竞争速度的提升可以通过建立柔性组织、培养创造性模仿能力以及加强网络信息建设来实现；^[9]互联网下的发展战略——阮平南、宋静、阮国祥从组织演化的视角提出战略网络组织的稳定性具有相对性、动态性和历史性等特征，其稳定性表现为具有适应外部环境的良好社会属性和保证效率和有效性的良好的经济属性，并在此基础上，给出了战略稳定性的判定标准和评价模型。^[10]

（二）战略实施方面

战略在具体实施过程中，在与企业的各项具体业务活动关联方面不好进行，所以在具体实施中，还是存在着一定的困难。《平衡计分卡中国战略实施》中能找到在企业战略实施方面的理论和有效方法。书中论述了平衡计分卡不仅仅是衡量绩效的方法，也是一种更加有效的基于定量和定性数据的战略管理方法，作为一套科学的管理框架，可以帮助组织管理层提升战略能力，获得持续性的收益，实现高效管理。^[11]孙世敏、赵希男、冯森介绍了可持续发展的战略绩效评价体系与传统方法的区别，分析了其设计思路和原则，在此基础上设计了可持续发展的战略绩效评价指标体系，并研究了其在实践中的应用。^[12]李军、孙敬华设计了我国钢铁企业竞争力评价模型，突出了我国钢铁企业的主要特点，从规模因素、效率因素、增长因素、资源及效率等技术因素、可持续发展因素五个方面建立指标，体现了目前国际企业经济的特征和社会发展需要，同时对企业长期发展潜力进行了评估，可以准确地评价我国钢铁企业的竞争力。^[13]

回顾以上国内外这些关于竞争战略理论的研究，可以发现竞争战略理论的思想是在不断发展和成熟的，每一种竞争战略理论都有其存在的理性和发展基础，但同时也都有自己的局限性和不足之处。首先，企业的竞争战略在关注有形产品和短期的竞争优势的同时，也要考虑无形的持久的和潜在的竞争优势；其次，企业的竞争战略和竞争优势既要瞄准产品层次的竞争、客户需求的把握，也要控制

好整个竞争系统中例如市场、客户、产品、过程等的相互作用，发挥企业最大的竞争优势。总之，在现代激烈的企业竞争环境中，面对各种非连续或是非线性的不断变化的影响因素，企业的经营决策和行为的可预见性越来越弱，也越来越模糊，所以企业要想获得并保持长期的、持久的竞争优势，就要跳过被动地适应环境，运用其资源、发挥其能力，充分调动组织的综合能力，不断地学习创新，利用好外界的有利因素和机会，快速做出各类相关反应，在保持既有竞争优势的同时，不断地创造新的竞争优势。

1.4 研究思路与方法

根据以上研究背景与意义，本文以企业竞争战略理论为指导，立足于首钢长钢公司的内外部实际情况，分析企业的竞争能力和在竞争中的地位，在对几种竞争战略的综合分析和评价后提出企业的竞争战略，并结合企业实际情况，提出具体的竞争战略实施对策。

根据本论文研究的需要，拟综合采取以下研究方法进行。

（1）SWOT 分析法：根据所收集的资料，对首钢长钢公司发展的内外部环境进行深入分析，明确其面临的机会与威胁，存在的优势与劣势，进而导入战略选择阶段。

（2）“波特五力模型”分析法：根据所收集的资料，对首钢长钢公司所处行业进行潜在进入者、行业内的竞争对手、供方、买方和替代者等五种基本竞争力量进行较全面、系统的分析。

（3）宏观环境 PEST 分析：通过 PEST 分析，对企业所处的外部宏观环境进行分析描述，结合行业结构分析，对钢铁行业的发展趋势做一大概预测，为企业竞争战略的制定提供依据。

（4）定量战略计划矩阵（QSPM 矩阵）是战略决策阶段的重要分析工具，在矩阵分析中，列出对战略决策起关键作用的企业内外部环境要素，然后依据最终的结果，能够客观地指出各备选战略哪个是最佳的。

（5）定性分析与定量分析相结合的方法：在本论文写作过程中，我将深入到长钢公司各有关部门，收集客观资料，为制定竞争战略进行定性分析打基础，同时根据长钢公司经济技术指标对其进行定量分析。

2 竞争战略理论综述

2.1 企业战略理论

1、企业战略概念

战略，古称韬略，原为军事用语，指作战的谋略。将战略思想运用于企业经营管理之中，便产生了企业战略这个词汇。对于企业战略的具体定义，国内外学者们给的定义并不完全相同，在这诸多的学者中，钱德勒是第一个真正为其下定义的人，他把企业战略定义为“确定企业基本长期目标，选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配。”^[14]在国内诸多为企业战略所给出的定义中，大连理工大学的董大海教授给的定义较有代表性“企业战略是为开发企业的竞争能力和获得竞争优势而对一系列行动的动态统筹。”^[15]而现在说得通俗一点，企业战略就是指在全球经济一体化的大背景下，在社会主义市场经济条件下，企业为了谋求长远生存和持续稳定的发展，根据企业内外部环境及可取得的资源的情况，对企业主要目标、经营方向、重大方针、策略和实施步骤做出长远的、系统的、科学的、全局性的谋划。企业战略是用于指导企业所有的活动，管理活动的重点是战略的制定和实施。而对企业外部环境变化的分析，对企业内部条件和素质的审核是制定和实施战略管理的关键，并以此为前提来确定企业的战略目标，使这三者之间建立起动态的平衡。^[16]

2、企业战略特征

企业战略是设立企业远景目标，并对实现这个目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划，具有以下六大主要特征。^[17]

（一）全面性和复杂性

企业战略是基于企业未来的研究，它对于企业未来经营方向 and 目标的纲领性有一个统筹设计和规划，不同于具体的操作性的管理决策，是通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析，结合自身资源，站在系统管理高度，对企业的远景发展轨迹进行全面的规划。它的复杂性表现在企业战略制定和实施的过程都是非常复杂的。^[18]

（二）指导性

有关企业的未来经营方向和目标，从企业战略层面给出了一定的界定，使得企业在发展过程中能很好地筹划经营方针，并根据企业的实际发展轨迹及时地给

予有指导性的对策和举措，对企业的具体实践管理起一定的指导作用。

（三）长远性和风险性

企业战略的制定不是只考虑企业的眼前利益，对于企业的持续发展、长远发展同样有一定的思考，包括远景目标的规划和宏观管控等，是需要经历一个持续、长远的奋斗过程，不能随便更改，要保持长效的稳定性。另外随着内外环境的快速变化，许多事物都有它不可预测的一面，所以企业战略的制定和实施是有一定风险性的。

（四）层次性

企业战略立足于企业的长远发展确立了远景目标，并需围绕这个远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略，以构成一个环环相扣的战略目标体系。一般情况下，企业战略需由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。^[19]

（五）竞争性

在市场经济中竞争是一个永远的主题，也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。企业战略正是在激烈的竞争和挑战中产生发展起来的，面对竞争，企业战略需要进行内外环境分析，明确自身的资源优势，以全新的经营模式，增强企业的对抗性和战斗力，保证战胜竞争对手，推动企业长远、健康的发展。^[19]

（六）稳定性及动态性

企业战略必须在一定时期内具有相对稳定性，才能保证其实践中的指导意义，否则如果朝令夕改，就会使得企业的正常经营出现混乱，从而给企业带来不利。但同时看事情要分两面，我们在保证稳定的同时也要注意环境的变化，所以一个好的战略应该有适度的弹性，也就是战略要对环境的变化有一定的应变能力。如果企业的内外部环境、条件发生了大的变化，那么企业战略也必须随之进行必要的修改，故企业战略是具有动态性的。^[20]

3、企业战略的分类

企业战略的划分有不同的标准。

（一）按层次划分，可分为企业综合战略、业务战略和职能战略。

所谓综合战略，这是一个企业最高层次的战略。这一层次的战略要求企业的最高领导者必须亲自负责，把它作为企业的首要任务，不论企业的规模大小、业务的多少。这一层次的战略其实主要就是两个问题，一是“我们应该做什么业务”，

二是“我们怎么去管理这些业务”。

业务战略。这一层面的战略必须由企业的业务单位主要负责人来抓，主要研究产品和服务在市场上的竞争问题，其主要任务就是将企业最高层次的战略即综合战略所包括的企业目标、发展方向和措施等具体化，形成具体的经营战略。

职能战略。这一层次的战略是为实现业务战略的战略目标而制定的各职能部门的战略。具体由企业业务单位下的一些职能部门来负责。

以上三种层次的战略一起构成了企业战略体系，它们相互联系、相互配合，每一层次都有各自的战略环境，低一级的战略同时又为高一级的战略目标的实现提供保障和支持。^[21]

（二）按作用功能划分，可分为主体性战略和辅助性战略

主体性战略解决的是企业赖以生存和发展的主导产业的发展战略，包括该主导产业的产品链的开发方向，经营业务的发展战略等。辅助性战略是指对企业其他业务内容的谋划，它属于从属和补充的地位。^[22]

2.2 竞争战略理论

2.2.1 竞争战略内涵

迈克尔·波特对竞争战略的定义是：“竞争战略是公司为之奋斗的一些终点（或目标）与公司为达到它们而寻求的途径（或政策）的结合物”。^[23]国内一些学者将竞争战略定义为：“企业在把握了外部环境和内部条件的基础上为在竞争中求得生存和发展而做出的长期的、总体的、全局的谋划和对策”。^[24]竞争战略就是在某一产业里寻求一个有利的竞争地位，即针对决定产业竞争的各种竞争力而建立一个有利可图的、持续稳定的地位。^[25]对竞争战略的含义的理解是选择竞争战略的前提，因此就必须了解两个中心问题，一是产业选择问题，是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力。并非所有产业都提供均等的持续盈利机会，产业固有的盈利能力是决定该产业中某个企业盈利能力的一个比不可少的因素；二是竞争定位问题，是决定产业内相对竞争地位的因素，在大多数产业中，不论其产业平均盈利能力如何，总有一些企业比其它企业获利更多。其实竞争战略作为一种实施手段，其最终目的就是在特定的竞争市场中建立起区别于竞争对手的、难被竞争对手模仿的特定的优势，这种优势建立起来之后的主要用途就是能更快、更好地为用户提供服务，为企业创造价值。^[26]

2.2.2 基本竞争战略

竞争战略是企业战略的一部分，就是上面提到的业务层次战略，它是由迈克尔·波特提出的，按照他对竞争战略的诠释，企业获得较好的竞争地位一般有三种基本战略：低成本战略、差异化战略、目标集中化战略。^[27]

（一）低成本战略：是指企业通过有效的途径降低成本，使企业的成本低于其他竞争对手的成本，甚至是同行业中成本最低的，从而获得竞争优势的一种战略。该战略要求企业必须通过高效、规模化经营，严格控制生产成本、管理费用以及产品研发、推销、服务等方面的成本费用，降低成本，在成本上占优势，也就是说对于生产同种产品或是同质产品，付出的所有成本要低于你的竞争对手的成本，甚至是全行业最低，这样才能提高市场占有率，进而获取利润。

（二）差异化战略：是指为了使企业的产品与竞争者产品有明显区别，即形成与众不同的特点而采用的一种战略。这种战略的核心在于获得某种对顾客来说有价值的独特性。企业实施差异化竞争战略往往通过以下途径：比如产品的质量、价格及包装设计上的差异化；针对不同的客户群体提供有针对性的、个性化的特色服务；通过创立特色品牌，即实施品牌差异化，来培养客户的忠诚度；另外通过创建有特色的企业文化来实现等。

（三）目标集中化战略：指企业经营活动在受一定的资源和能力限制的情况下，把重点放在某个特殊的客户群体或是某个产品线的一个细分区域或某一地区市场上，在较为狭窄的目标上培育相对较强的竞争力。目标集中化战略的前提思想是：企业业务的集中化能够以较高的效率、更好的为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广范围内的竞争对手，逐步赢得目标市场竞争优势。

波特的竞争战略研究开创了企业经营战略的崭新领域，对企业发展和管理理论研究的进步，有巨大的帮助。竞争模式的选择不应仅仅是波特所列出的上述的三种战略模式，而应是这三种的各种组合。当然，这三种竞争战略各有特点，且实施起来都需要不同的资源和技能，还同时存在着不同程度的风险。因此企业在选择竞争战略时要综合考虑企业自身的生产能力、营销能力、财务能力、产品特点、技术水平等多方面因素，并结合外部宏观环境的变动，制定适合自己的竞争战略，从而获得竞争优势。

综上所述，就当今竞争激烈的市场环境而言，企业要想提升经营效能，必须重视战略理论对企业发展的重要作用，认真学习和梳理有关战略的理论，以发展的眼光和辩证的思维，处理好理论与实践很好地结合的问题，高效地借鉴国内外

成熟的竞争战略理论来指导企业实践，为企业选择和制定切实有效的竞争战略，提升企业的竞争能力和可持续发展的空间。

3 首钢长钢公司外部环境分析

企业所处的外部环境是一个动态的、多层次、复杂的、立体的结构体系，它是一个企业进行战略思考和决策的重要依据。任何企业离开外部环境而独立生存都是不可能的，企业不仅离不开外部环境，还要及时认识到它所处外部环境的特点，采取一定的措施来适应环境。许多企业的经验和研究表明，企业的成长和发展受到外部环境的很大影响，因此对企业进行外部环境研究是很必要的。而研究的重点是识别和评价超出控制能力的外部发展趋势和事件，让企业确认有限的可以使企业受益的机会和企业应当规避的威胁，并在这样的环境中发挥企业的竞争力。企业外部环境包括宏观环境和产业环境，这些都是企业不可控制而只能去适应的因素和力量。本章将运用 PEST 分析工具和五力模型分析对企业外部环境进行分析，以便得出企业所处宏观环境对于竞争战略制定的影响。

3.1 宏观环境 PEST 分析

PEST 分析是用来分析企业外部宏观环境的一种常用方法。对宏观环境分析，不同的行业和企业都会根据自身的特点和经营需要进行，分析的具体内容也会有所差别，但通常情况都会对政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）、技术（Technological）这四大方面影响因素进行分析，以确定对战略制定的影响。

3.1.1 政治法律环境

企业的政治法律环境是指一个国家或地区的政治制度、体制、法规等，这些因素常常制约企业的经营行为，尤其影响企业较长期的投资行为。

当前国内政局稳定，特别是“十八大”提出：“坚持走中国特色新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化道路，促进工业化、信息化、城镇化、农业现代化同步发展”、要“实施创新驱动发展战略”，以及《钢铁产业发展政策》明确提出的“为提高钢铁工业整体技术水平，推进结构调整，改善产业布局，发展循环经济，降低物耗能耗，重视环境保护，提高企业综合竞争力，实现产业升级，把钢铁产业发展成在数量、质量、品种上基本满足国民经济和社会需求，具有国际竞争力的产业”^[28]作为发展思路，为我们钢铁行业指明了方向。

钢铁产业政策的出台，提高了钢铁行业的入行门槛。例如政策中提到的烧结机使用面积达到 180m² 以上，焦炉炭化室高度达到 6m 以上，高炉容积达到 1000m³

及以上,转炉公称容量达 120 吨及以上,^[28]新建的钢铁联合企业,吨钢综合能耗低于 1t 标准煤,吨钢耗水低于 6t,通过将钢铁企业强强联合重组等方式进行战略调整,减少钢铁生产企业数量,实现钢铁工业组织结构调整、优化和产业升级等。上述这些对于那些技术装备水平低、能耗高、环境污染严重的钢铁企业来讲无疑是个大的考验,同时也会影响目前我国钢铁产业中的资源、能源、资金等的分配格局。

虽然目前我国钢铁产能过剩,但我国现在依然处于工业化阶段,整体经济增长速度依然保持在一个较高的水平,特别是 2013 年以来,国家提出的新的城镇化发展表明我国在未来的相对一段时间里,发展的需求对于钢材的需求量总体上还将呈现增长的趋势,这对于钢铁企业的发展来讲还是存在很大的机遇。

3.1.2 经济环境

经济环境是指影响消费者购买力和购买结构的因素。影响我们首钢长钢公司发展的经济因素主要有国际、国内经济形式及发展态势,我国的宏观经济政策,国民经济的发展速度,还有企业所处的山西省的经济发展状况等。

2013 年国际经济形势有很大的变化,美国经济复苏,形势很好,日本经济形势进入一个大的挑战,一旦处理不好将有可能进入衰退期,伴随着增长缓慢和通货膨胀,新兴经济体的总体情况也不容乐观。除美国外,各国股市持续受挫,今年 5 月初,就有五家主要央行:欧洲央行、印度、澳大利亚、波兰和韩国央行宣布降息。在这样的环境下,钢价受经济形势和下游需求的影响,突然暴跌,目前在去年低点勉强维持。国际经济大环境会直接影响和制约我国经济和钢材出口,钢材出口境况不好,出口环境复杂多变。

我国国民经济发展速度较 07、08 年比,增长放缓,2012 年全年经济增长率为 1.3%,宏观经济政策开始趋于稳增长,预计 2013 年我国经济增长率在 7.5%左右,2013 年固定资产投资增速预计达到 23.5%左右,固定资产投资向来被认为是钢铁行业下游对钢材产量需求大小的一个重要参考,固定资产投资的多少直接活动间接地影响着下游行业对钢材的需求量。从好多经济数据来看,无论是固定资产投资、GDP 还是进出口数据,都不难看出对于钢铁行业来讲都有下滑的趋势,钢铁行业的下游行业不景气,给钢铁行业带来的冲击还是挺大的。

随着国家中部崛起的深入推进,山西省经济近几年来一直保持了较快的增长趋势,特别是山西省具有发展钢铁工业必不可少的煤、电、焦、铁矿等资源,山西省的钢铁企业在近几年也取得了较快的发展,并成为山西工业经济的重要支柱

产业之一。但是面对全国乃至全球钢铁工业的低迷大背景，尽管省里对我们的发展给予大力的支持，仍然难以摆脱诸如没有铁矿生产基地，原料保障体系不稳定等困境，于是在钢铁工业协会出台的山西省钢铁工业发展思路下，我们长钢公司在 2009 年实现了与首钢总公司的联合重组和升级改造，成为了山西省五大钢铁生产基地之一，这种资源分配和市场布局将给我们公司开拓新市场带来难得的机遇。

3.1.3 社会文化环境

社会文化环境是指在一定时期、一定社会形态下形成的价值观念、风俗习惯、道德规范等的总和，它对人的思维行动方式有很重要的影响和制约，是企业管理和具体决策过程中必须要考虑的重要因素。影响我们长钢发展的社会文化环境因素主要包括我国当下及今后的社会道德观、价值观和生态观等。

目前我国经济实力大大提升，人民生活水平不断提高，对于城市化建设、基础设施建设及居住环境的改善等要求也越来越迫切，与钢铁关联的产业如汽车、地铁、道路、房地产等的发展，对于钢铁的需求总体上是持续攀升，但短期内无法摆脱眼下钢铁产能过剩及高成本带来的竞争压力，我们长钢一直在努力发展，这几年在谋求自身发展的同时也积极支持当地经济建设，为周边住户、村民创造了大量的就业机会。中央提出：“坚持把建设资源节约型、环境友好型社会作为加快转变经济发展方式的重要着力点。”^[29]从中央的政策我们不难看出，我国的社会环境是向着和谐的方向发展，发展循环经济及低碳技术的应用和推广是势在必行的，在可持续发展的道路上人与自然的和谐发展尤为突出。在治理污染、节能降耗方面，长钢多年来还是一直把它作为重点工作的，长钢的吨钢能耗较往年都有所降低，但还是超出了全国钢铁企业的平均水平，尽管长钢以自己的实际行动为长钢的发展创造了良好的外部环境，但长钢的污染问题仍没有完全解决，因此，加大环保的投入力度，治理环境仍是长钢发展过程中的重要任务，全力打造和谐长钢、低碳长钢。

3.1.4 技术环境

技术环境要素是指目前社会技术总水平及其变化趋势、技术变迁、技术创新、技术突破对企业的影响以及技术与政治、经济、社会环境之间的相互作用等。技术环境的突出特点是变化快、变化大、影响面大等。现如今，新的科学研究、重大科学技术的创新与突破频频发生，各学科交叉融合发展，科学技术更新、技术转移、产业规模化速度越来越快，企业产品的更新速度越来越惊人，科学技术的

发展出乎人的意料和想象。首钢长钢公司面临的技术环境主要是指先进的冶炼、轧制技术带来的钢铁生产组织的变化和网络技术带来的经营环境的变化。

（一）钢铁技术的发展对长钢公司的影响

根据国家产业政策，今后 5 年内甚至更长时间钢铁行业将重点开发新一代钢铁材料等前沿技术；优化钢铁制造流程，发展节能降耗的钢铁冶炼和环保技术等；提高冶金产品的质量，开发智能化技术等。快速发展的先进的钢铁前沿技术对于技术装备相对落后的长钢来讲是一种巨大的挑战，所以重视和发挥技术支撑作用，加大产品研发投入，加强前沿性储备技术研究，对于长钢形成适应未来市场竞争需要，促进企业转型跨越升级发展是关键。长钢应有效利用首钢总公司技术支持的平台，对现有生产设备进行技术升级改造，优化工艺流程，加快结构调整，提升资源综合利用水平，以最快的速度实现技术的更新换代升级。

（二）信息技术的突飞猛进对长钢的影响

以信息技术为核心、全球化为外在形态的网络时代，改变着、影响着企业的经营环境，无论是企业生产管理系统、营销理念、市场交易规则和方式或是企业的组织结构等，都不同程度地受着信息技术发展的影响。在钢铁企业中，各个管理生产领域都有着信息技术的影子，可以豪不夸张地说，它已经渗透到各个领域，例如有的企业已经对生产经营过程进行了数字化、网络化管理和实时监控，把现场的实时数据采集并存储到信息系统中，方便进行管理和统计分析；将 ERP 系统与过程自动控制系统集成，提高产品质量，以销定产，合理调配资源，提高资源综合利用率；企业的营销理念也随着信息技术的推进进一步更新，生产周期大大缩短，管理成本降低等。对于长钢来说，要想推动企业现代化、信息化、国际化发展，需要加大信息工程技术的投资和研究，更好地利用信息技术在资源、能源、环境等领域的应用，推进企业低耗运行，合理利用资源，节约能源，促进企业持续稳定发展。

3.2 行业环境分析

由于用 PEST 分析法是集中在政治、经济、社会文化、技术四个方面对企业所处的外部环境进行分析，主要描述的是宏观方面的，对于研究行业具体特征及企业竞争状态方面显得有点缺乏说服力，缺少必要的框架支撑，所以，本节将结合行业现状和发展趋势及钢铁行业竞争态势，全面、深入、客观地将钢铁行业的具体环境状况反映出来，为企业制定和选择针对性和可行性的竞争战略奠定坚

实的基础。

3.2.1 世界钢铁行业环境分析

2000 年以来，世界钢产量在波动中呈现增长的态势。2008 年，全球粗钢产量为 13.3 亿吨，2012 年达到 15.48 亿吨，较上年的 15.29 亿吨增长了 1.2%。

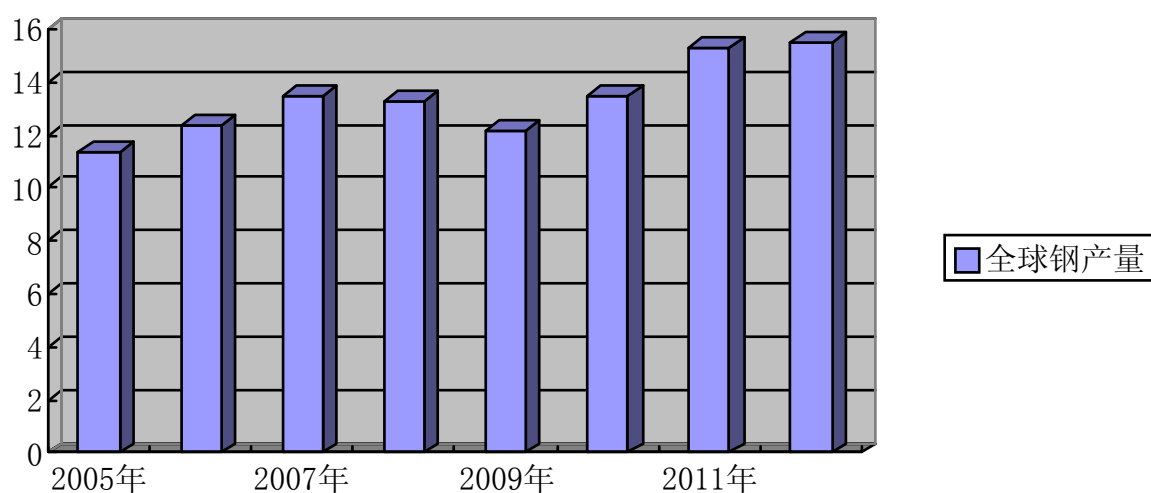


图 3.1 2005 年至 2012 年全球粗钢产量情况

从上图中我们不难看出随着全球经济形势的持续低迷，全球钢产量呈现缓慢的增速，尤其是 2012 年全球经济都受到了重创，增长放缓，钢铁业的下游行业例如房地产业、机械加工业等行业，由于市场需求小，故对于钢材的消费也就明显下降，导致钢铁市场需求疲软，可以说在今后相当长的一段时间内，世界钢铁需求量想呈现大幅增长的可能性非常小，从而出现了钢铁产能严重过剩的局面。因此全球钢铁行业的未来将呈现如下的趋势：

（一）诸如板带材、不锈钢、镀锌板等高附加值产品的竞争越来越白热化。许多发达国家的钢企为了适应市场的不断变化，抢占市场份额，它们主动放弃竞争力低的普通产品，利用其庞大的资金后盾和先进的技术优势，把产品开发重点放在了高附加值产品上，以提高其市场竞争力，它们不惜耗费巨资对现有钢铁生产线提前改造，为的就是其高附加值产品方面的竞争力能得以提升。

（二）产业集中度加强。由于钢铁下游行业消费放缓，钢铁市场供大于求的局面日趋严重，许多钢铁企业在日益恶化的竞争环境下，纷纷把目光投向了兼并重组和合作垄断竞争，掀起了全球范围内的跨国联盟大潮，打破了地域的限制，经过一系列的战略结构调整，形成了资源配置更优化、生产规模超大、产品综合竞争力强大的钢铁大企业。这种趋势只会愈演愈烈。

（三）将进入“链条对链条”的全球化竞争时代。一方面为摆脱钢铁行业上游铁矿石资源的控制，降低生产成本，改变传统的价值链依赖方式，进行更大规模的行业整合势在必行；另一方面缓解产能过剩，推动下游行业参与力度，使得发展下游产业链对于钢铁企业来说也是一个艰难的但是必然的选择。^[30]

3.2.2 国内钢铁行业环境分析

改革开放以来，我国的钢铁行业取得了一定的成绩。我国的钢铁在 1949 时仅有 15.8 万吨的产量，在世界钢铁年总量中占得比例少之又少，连 0.1% 都不到，而 1996 年则首次突破 1 亿吨，位于世界年产量第一名，不仅如此，97 年以来，钢铁产量每年都有很大提升，钢铁产量世界第一的位置多年来一直没落入别国手中，成为世界名副其实的第一大产钢大国。近年来，我国钢铁行业正在实现由产量规模经营向效益经营转变，无论是产品结构调整还是技术创新等，都取得了重大的突破，同时对于世界钢铁价格、铁矿石等大宗原燃料价格在某种程度上拥有主导权。中国虽然是产钢大国，但与发达国家相比，并不是钢铁强国，提高产品质量、开发高端产品、优化产品结构，提高市场竞争力等现实问题，是国内钢铁行业必须面对的。国内钢铁行业面临的机遇和挑战：

（一）行业集中度较低，生产的专业化程度也不高。与钢铁行业发展成熟、迅猛的国家相比，国内的钢企集中度相对较低，这对于市场竞争力的提高会有很大的影响。据统计，2012 年 1-11 月 CR4 行业集中度仅为 27.3%，CR10 也仅为 46.1%，较 2011 年下滑 3.1 个百分点。^[30]虽然我国部分钢铁企业这几年通过采取钢企联合重组模式，优化了产品结构，提升了产业集中化程度，但总的来说，还是没能解决行业布局不合理和产业集中度低的问题。

（二）钢铁产品的品种和质量还不能完全满足国民经济的发展需求。从产品方面看，我国钢铁工业在一些高附加值的高端产品方面还不能完全适应特别是汽车、电子、家电等下游工业的具体实际需求，例如钢材组织、性能、尺寸的精准度和产品表面质量等。面对这些压力，钢铁企业必须通过技术创新，调整产品结构，减少资源消耗，增强环保意识，不断提供优质新型的钢材。

（三）装备水平低，技术改造和产业升级迫在眉睫。据冶金工业部门的统计，我国钢铁企业中还存在许多落后的工艺和装备，如炼铁高炉中约有 4500 万吨的生产能力是属于落后的，约占总能力的 35%，其中属于限期淘汰的 1000 立方米以下的小高炉生产能力约有 3000 万吨。炼钢设备中，转炉约有 1200 万吨是属于落后生产能力，占目前转炉的 12%；电炉约有 1000 万吨属于落后生产能力，

占电炉能力的 34%。轧钢设备中, 具有国际先进技术水平的设备不到 50%。我国用于新产品开发与投产的费用与发达国家比偏少, 国际钢铁企业用于企业新产品开发费用一般在年销售收入的 4%以上, 而我国钢铁企业用于企业新产品开发年投入不足销售收入的 1%,^[31]所以技术开发和创新能力就低, 科研开发和技术改造衔接不够紧密, 科研成果的转化和应用不够。另外, 我国许多钢企生产所需的一些大型的重要的设备还是依赖于进口, 而且好多备品备件不能实现国内供应, 引进的甚至是国外淘汰下来的, 装备国产化较低。

(四) 上游资源供需不足。钢铁企业原料供应短缺问题一直影响着产业的健康发展, 铁矿石等资源主要依靠进口^[32], 2002 年进口铁矿石 1.1 亿吨, 2005 年进口 2.75 亿吨, 2009 年进口 6.3 亿吨, 2012 年高达 7.4 亿吨, 铁矿石进口依赖程度日趋严重, 这也是钢铁企业成本降不下来的一个很重要的原因, 长此以往对于钢企的盈利发展是一个很大的威胁。

未来发展趋势: 做为我国国民经济的基础产业, 钢铁行业会在我国经济整体发展的助推下快速发展, 未来对于钢铁的需求只会增不会减, 它仍然会是一个焦点行业, 走过这段产能过剩的困难时期, 从长远来看, 钢铁行业的前景应该是不错的。当然需求增加是一方面, 另一方面随着我国产业结构调整步伐的加快, 对于钢铁的需求也会趋于多样化、多层次、高要求, 例如长材的消费量会持续增长, 板带材的消费也会有大的增长, 这对于我们长钢来讲是一个大的机遇, 因为长钢目前以生产长材为主。今后 5 到 10 年, 我国钢铁工业将加大力度进行科技创新, 尤其是自主研发能力创新, 提高质量, 增加效益, 实现行业综合竞争力的大幅度提升; 提高技术装备水平, 优化工艺流程, 保证钢质的高纯净度; 通过优化和调整钢结构, 研发新型钢铁材料等方式来促进国产钢材市场占有率的提升; 搞好精品生产基地建设, 同时注重和谐、环保、健康发展。

3.3 行业结构分析

迈克尔波特认为, 竞争战略的实质就是将一个企业与其环境建立起联系, 尽管相关环境的范围很广, 但企业环境的最关键部分就是企业投身竞争的一个或几个行业。行业竞争结构强烈地影响着竞争规则的确立和可供企业选择的竞争战略。行业外部力量主要在相对意义上有显著地作用, 因为外部作用力通常影响着行业内部的所有企业。因此, 关键在于这些企业对外部环境影响的应变能力。

行业的吸引力是决定企业盈利能力的首要的和最根本的因素。竞争战略一定

是源于对决定行业吸引力的竞争规律的深刻理解。^[33] 竞争战略的最终目标是要运用这些规律或根据企业的利益来理想地加以改变。无论是国外的或是国内的任何行业,无论生产产品还是提供服务,竞争规律都将体现在五种竞争作用力当中,^[33]即新进入者的威胁、替代品的威胁、行业中现有竞争对手的竞争、供应商的议价能力和客户的讨价还价能力。这五种竞争力的现状及其综合强度等,决定了行业竞争的激烈程度和行业的获利能力,同时它们也构成了企业的竞争环境。我们之所以对这五种竞争力进行分析,目的是确认企业在自己行业或是某一区域内的相对竞争位置,进而确定企业的可行性战略。

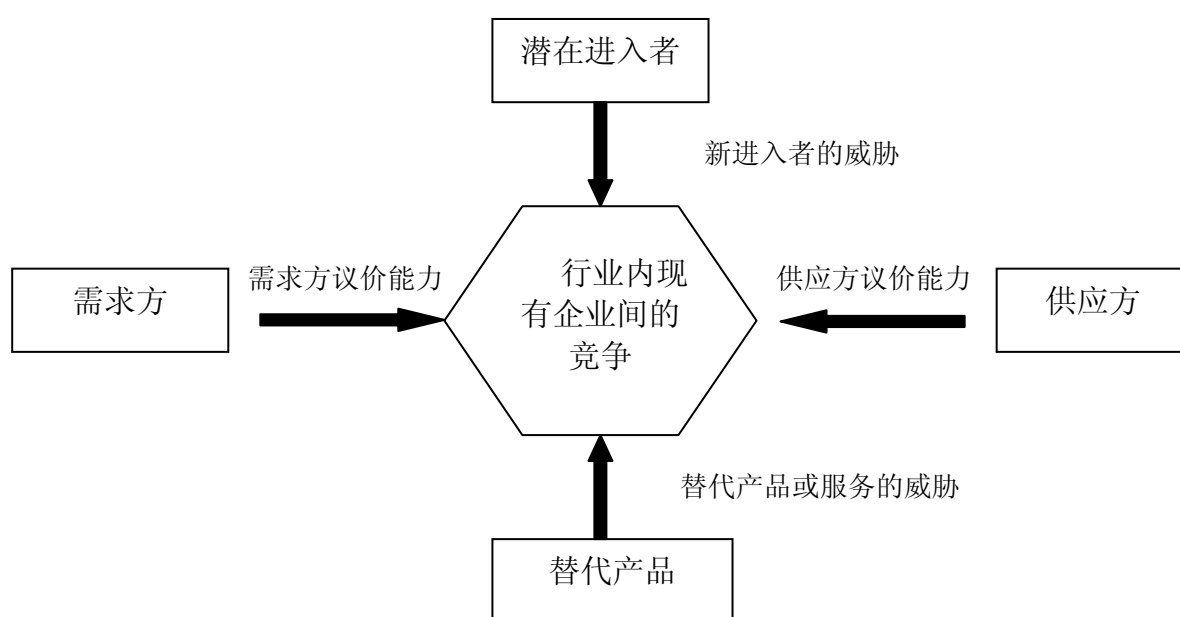


图 3.2 决定行业竞争能力的五种竞争力量模型

一、新进入者的威胁

新进入者威胁的严峻性在于进入该行业的可能性、进入壁垒和预期报复。一个行业对于新进入者的新引力在于该行业的发展前景如何,行业未来的盈利性如何,如果行业增长率高则表明行业未来赢利性强。而进入壁垒和预期报复主要取决于进入或退出行业的成本的高低。对于钢铁行业来讲,前几年钢铁价格上涨幅度较大,许多民营企业瞄准了钢铁行业的巨大利润,纷纷进入,导致各地重复建设,污染严重,资源浪费,使得钢铁行业一度进入恶性竞争,导致了钢铁业的泡沫经济。好在国家相关部门认识到问题的严重性后,抬高了钢铁行业的准入门槛,加之我国的钢铁行业也进入了动态调整期,行业经营风险加大,增长缓慢,随着一些耗能高的小型钢厂的关闭,还有整个钢铁业呈现出的赢利能力降低,行业吸引力下降,一些资金和规模实力小的企业不敢擅入,整个行业的进入和退出壁垒

提高了，一种全新的钢铁企业格局已基本形成，^[34]所以对于我们长钢来讲，从长治地区到整个山西的钢铁行业中，新进入者所构成的威胁基本上是比较小的。

二、行业内的竞争

从全国钢铁行业来看，随着产能过剩的矛盾激化，竞争将会越来越激烈。长钢从建厂 60 多年来，钢材知名度声誉国内外，长钢目前的钢铁产品主要有 H 型钢、棒材、线材、热轧带肋钢筋、热轧左旋带肋钢筋、抗震钢筋、热轧无缝钢管。多年来毛主席纪念堂、北京奥运场馆、青藏铁路、深圳湾跨海大桥、秦山核电站等重点建设工程都大量采用了长钢的产品。长钢的主要竞争对手，从山西省来讲，主要是山西太钢集团、海鑫集团、位于临汾的山西宇晋集团、位于吕梁的山西省中阳集团，从周边来讲，主要竞争对手是河北邯钢公司、河南安阳集团，还有长治地区的长平集团、长宁集团和长信集团。

（1）线材、螺纹钢

长钢的线材和螺纹钢的主要市场在山西、河北、河南和陕西。长钢的线材和螺纹钢在国内知名度较高，成本低，规模大，质量好，所以在企业的钢材销售中占的地位很高。尤其是长钢加盟首钢总公司后，总公司根据产品规划对长钢的工艺和设备进行了技术改造，通过吸取总公司在线材生产过程中的好的设计和经验，我们长钢现在生产的线材产品质量稳定，加工性强，市场占有率也一直在攀升。但也正是因为成本低，附加值低，技术含量相对不高，许多小型的钢厂也能生产，例如长钢附近的长平集团，长信集团的钢厂，还有宇晋集团的钢厂等等，这些钢厂也都在这两种钢产品中有一定的优势，无论是规模还是市场占有率，对长钢来说是个威胁。

（2）棒材

长钢的百万吨棒材生产线自投产以来，产品质量过硬，燃料耗用低，工艺技术水平日益提高，尤其是去年，长钢的轧钢棒材直径 12 螺、直径 14 螺四切分榨汁技术进入了国内先进水平，无论是轧制工艺、轧制速度都有了极大的改进，目前，直径 12 螺四切分轧制最高班产量达到 1325 吨，最高日产量达到 3657 吨，成材率达 102.78%，直径 14 螺四切分轧制最高日产量达到 4176 吨，成材率高达 101.28%。目前，从周边竞争者来看，长钢的棒材还是具有较高的竞争优势的。

（3）型钢产品

长钢的型钢产品主要是 H 型钢。H 型钢是由工字钢发展而来的一种断面力学性能更好的经济型断面钢材，它的截面形状经济合理，力学性能好，轧制时延伸均

匀、内应力小，具有很多的加工优点。常用于一些大型厂房、高层建筑、桥梁、起重运输机械、支架和基础桩等。现在 H 型钢的应用领域在不断拓宽，一些民用建筑、会展中心、体育场等建筑实施上都会用到，还有工业建筑，例如重型工业厂房、电站、石化工程等也会用到 H 型钢。长钢的 60 万吨 H 型钢生产线自投产以来，产品的质量不断地提高，轧制工艺经过这几年的改进优化，产品的市场竞争力不断提升。今年年初更是通过轧制力等主要指标的科学计算，成功利用 H 型钢厂现有的 H175*175 规格轧辊轧制出 H175*200*8*12 的 H 型钢。同时，能根据客户的实际需求生产出非标产品，做到了按客户需求定制生产，得到了客户的好评。

我国钢结构产业正处于快速发展期，如果国家政策能进一步支持和重视的话，到 2015 年，我国的钢结构产量达到 5000 到 6500 万吨，相比 2010 年的 2500 万吨翻一番是很有希望的。据统计 2010 年 H 型钢的需求量已达到 1000 万吨，也正是由于上面分析的 H 型钢的特点，今后 H 型钢的需求会很大，市场空间也会不断拓宽，尤其是热轧 H 型钢。

从 98 年马钢引进了德国的工艺技术和设备投产 H 型钢以来，现在，我国已经有 3 条大 H 型钢生产线和 10 多条中下 H 型钢生产线，可以说，规模化、系列化和品种化可以来概括我国的 H 型钢现状。长钢 H 型钢的主要竞争对手是山东的莱钢、安徽的马钢、日照钢铁公司和津西钢铁公司等大钢厂。其中莱钢是第一大竞争威胁。莱钢拥有大中小三条 H 型钢生产线，可以说它是全国最全的 H 型钢生产基地，目前估计它的生产线产能达到了 250 万吨。安徽的马钢先后引进德国和美国的生产技术和设备，建成了我国第一条热轧 H 型钢生产线，现在年生产能力达到 200 万吨。2012 年以来，马钢的小 H 型钢生产线已经成为国内同类生产线中开发品种和规格上最快最多的，对于马钢公司的市场份额占有率是一个很大的支撑。日照钢铁公司的 H 型钢生产线不同于莱钢和马钢，它引进的是意大利一家公司的全套生产设备，H 型钢和工字钢的年产规模在 130 万吨左右。津西钢铁公司的大 H 型钢生产线引进的是德国 SMS-MEER 公司的主体设备、技术和西门子公司的全套电气自动控制设备，设计年产 120 万吨。

（4）无缝钢管

近年来，长钢的无缝钢管不盲目跟风上项目，坚持差异化低成本生产，形成了相对稳定的产销链，竞争优势大。尤其是加入首钢总公司后，有了总公司的技术支持，进行了工艺技术攻关，生产成本降下来了，管坯质量和成材率也都有了很大的提升。目前，长钢的无缝钢管可生产的品种多达 300 多个，产品的系列有

低中压锅炉管、一般输送流体管和一般机械结构用管，产值达 2 亿元。其中低中压锅炉管为山西省优质产品，在华北一带享有盛誉。

现在大中型钢铁企业的钢管产品，对长钢的无缝钢管销售带来了很大的威胁，例如鞍钢股份无缝钢管厂、包头钢铁公司、攀钢集团下的成都无缝钢管厂。

鞍钢股份无缝钢管厂的主导产品品种规格多，有：高中低压锅炉管、石油油管、套管、管线管、地质管、合金管、汽车半轴套管、液压支柱管、气瓶管、石油裂化管、化肥管、流体管和结构管等，在冶金、化工、机械、石油、煤炭、电力、航空、航海、军工等行业都被广泛采用。它的 $\Phi 159\text{MPM}$ 限动芯棒五机架连轧管机组，年产能力达 20 万吨， $\Phi 219$ 改进型自动轧管机，年产能力为 25 万吨， $\Phi 100$ 圆盘延伸机组，年产能力为 10 万吨，初次之外，还拥有石油管加工生产线和冷拔生产线，可以说它是国内重点无缝钢管生产企业之一。

包钢无缝钢管厂的产品主要有：结构管、流体管、中低压锅炉管、高压锅炉管、石油裂化管、液压支柱管、化肥专用管、钻探用钢管、船舶用管等一系列的钢管产品。它是包钢集团旗下的专业生产无缝钢管的大型制造企业，有包钢集团的雄厚资金和充实的货源，今年来发展速度还是很快的，企业的规模也在不断地壮大，在国内钢管行业中信誉和声誉都很高。

攀钢集团下的成都无缝钢管厂的主要产品有：高中低压锅炉用无缝钢管、输送液体用无缝钢管、结构用无缝钢管、厚壁钢管、合金管等。该厂生产设备先进，工业设计合理先进，技术力量和资金雄厚，且生产的无缝管的品种多，规格齐全、质量上乘，而且价格也合理，知名度很高。目前该厂的圆钢穿孔设备、冷拔机组和热扩设备能按客户的实际需求来定制厚壁钢管。可以说是一家实力雄厚的钢管生产企业。

三、替代者威胁

钢铁产品的地位比较特殊，就目前来看，它的替代品威胁是很低的，具体表现在：（1）钢铁工业是国民经济发展的一个重要的资源、能源密集型的产业，对于国家经济发展和工业化进程的推进有着很重要的作用，钢铁产品也广泛地应用到国家经济发展的方方面面，许多领域都有涉及；（2）钢铁产品的性价比较其他材料来讲优势明显，目前，还没有哪种材料能在资源、性能、适用性、可回收性等方面与之相较，而且，经过几十年的发展，钢铁产品的性能也在不断的优化，能满足例如各种抗腐蚀性、超高、低温使用等其他产品无法替代的特殊条件和要求，其良好的理化性能显示了钢铁产品的独特性；（3）我国钢铁工业现阶段正处于发展的增长期，离稳定期还有一长段距离和空间，钢铁的需求量也在增长，所

以在很长一段时间内它的地位应该是不容替代的。

四、供应商的议价能力

(1) 铁矿石资源。铁矿石是钢铁工业的最基础的原料，同时它也是不可再生的稀缺资源。据统计，截至 2007 年底，我国累计探明铁矿石资源储量 680 亿吨，2012 年，我国新增铁矿石储量 54 亿吨，虽然储量很可观，但由于我国工业的快速发展，再加上铁矿石资源富矿少，贫矿多，品质差，铁矿石资源利用效率低，总体来说，铁矿石资源还是相对不足，很大程度上依赖于进口，随着我国铁矿石进口的增长，国际铁矿石垄断供应商也在连年抬价。2012 年底，发往中国的基准铁矿石(含铁 62%)价格上涨至 132.75 美元/吨，国际铁矿石价格是连年飙升，受国际价格的影响，我国钢铁企业的铁矿石采购价也是连续几年持续走高，这对于钢铁工业的生产成本来说是个很大的冲击。而长钢作为一个产能不到 500 万吨钢的企业，在采购上更不具备规模优势，自产铁精矿仅 20 几万吨，高达 90%多的铁矿石需要外购，所以长钢的铁矿石供应问题许久以来是一个大的压力。

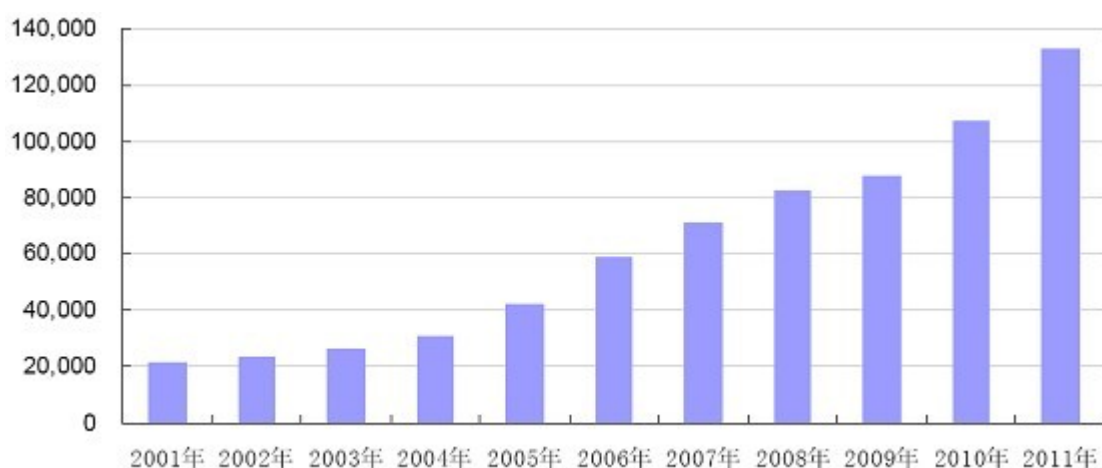


图 3.3 我国铁矿石原矿产量（单位：万吨）

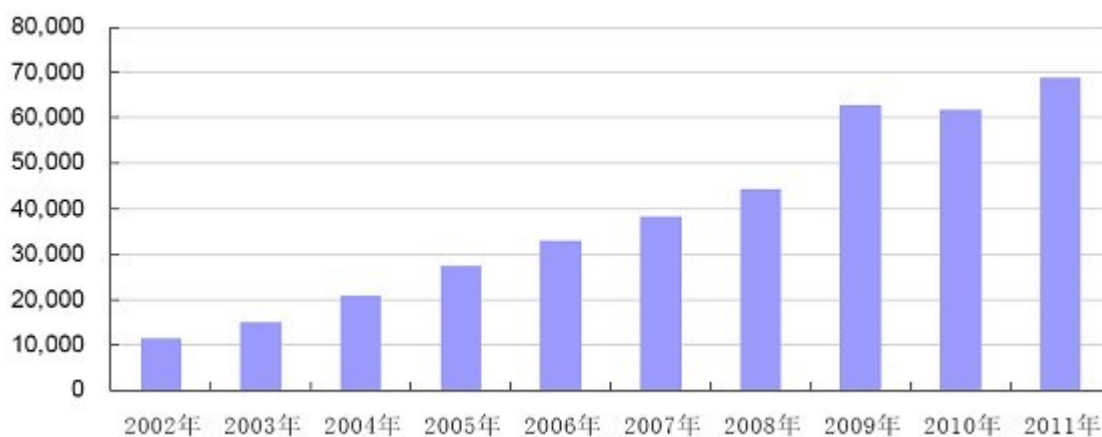


图 3.4 我国铁矿石进口量（单位：万吨）

（2）煤炭供应情况

众所周知，钢铁工业在煤炭消耗上是很厉害的，钢铁产品成本中的 25%来自于煤炭的消耗，所以煤炭的储量和价格与钢铁企业是紧密相关的。我国的煤炭资源基本可以自给，长钢处在山西地界，山西是全国有名的煤炭基地，煤况资源丰富，储量大，有很多矿石的品位还比较高，虽然是“家大业大”，但煤炭资源毕竟是稀缺资源，过去的低价位如今也随着对煤炭的日益上涨的需求，价格是不断攀升，尤其是 2005 年到 2012 年期间，今年虽然煤价下来了，但从长远来看，维持高价是在所难免的，所以这也是钢铁成本居高不下的另一重要原因。

（3）水电资源

水电也是钢铁企业生产必不可少的重要资源，如果没有它们，后果可想而知。我国水资源面临的两大问题是：资源短缺和污染严重。我国的人均淡水资源只占世界平均水平的四分之一，虽然地大物博，但却是个人均水资源最少的国家之一。同时目前多数城市的地下水都不同程度地受到污染，而且一年更甚一年，别说是工业用水了，连居民用水都成了问题了。面对我国水资源不容乐观的现状，在呼吁大家节水的同时，水价的上涨势头越来越明显，这同样也会造成钢铁产品成本上涨。不过，只要能处理好水污染，做好水资源循环利用工作，对我们钢铁企业的发展来说，水资源问题将不再是个包袱了。钢铁企业生产对于电力的消耗也是巨大的，约占四分之一左右。虽然我们长钢周边有两大电力供应基地，有地域上的优势，虽然风力、水力发电喊了好几年了，但真正成规模地实现还有待商榷，目前我国的电力供应还是以火力发电为主，也就是说要耗煤，所以只要煤炭价格不下，它也会间接提高钢铁的成本。

五、客户的讨价还价能力

如果在钢铁市场供需基本平衡的情况下，客户的侃价能力不强，但是，现在钢铁产能严重过剩，客户所面对众多的商家，讨价还价的能力在不断增强。未来五年，无论是国内市场还是国际市场，买方市场正在形成。对于长钢来讲，许多大的固定客户，他们的市场经验非常丰富，对于产品信息的把握也很准，因此他们有较强的讨价还价能力，他们对于普通建材的选择对象除了长钢，还有长钢附近的几家民营钢厂，选择余地大，其强大的议价能力对长钢来说着实是一个威胁。

以上通过运用宏观环境 PEST 工具和行业五力模型分析工具，对长钢公司的外部环境进行了深入细致的剖析，下面将运用外部因素矩阵（EFE）对长钢公司

的外部环境进行综合评价，具体分析和评价公司面对机会和威胁的应对能力，帮助公司战略决策者熟识外部环境信息。

评分表示公司的战略是否对各因素做出了有效的反应。各战略要素的取值范围从 0（表示不重要）到 1（表示重要），并使各要素权重之和等于 1，^[35]各要素的权重是经过与长钢公司工作人员和业内人士的多次探讨得出的。评分值的设定也是由公司的高层，例如总经理、副总经理和一些专业技术人员共 20 人，在一起通过共同研讨而最终敲定分值。将每一要素的加权分数总和，得出公司的总的加权分值。对于一个公司而言，其最高与最低综合加权评价价值分别为 4.00 和 1.00，其平均综合加权值为 2.50。综合加权值为 4.00 表示公司处于一个非常有吸引力的行业当中，机会丰富；综合加权值为 1.00 则表示公司处于一个前景不太好的行业当中，面临着严重的外部威胁。^[35]外部要素评价（EFE）矩阵如下：

表 3.1 首钢长钢公司外部要素评价矩阵

外部关键因素			权重	评分	得分
机 会	1	国内经济健康稳步增长	0.10	4	0.4
	2	山西省经济快速发展，有利于长钢巩固扩大市场占有率	0.10	4	0.4
	3	总公司的大力支持和兄弟企业间的交流帮助	0.15	3	0.45
	4	客户日益突出的个性化需求，促进了客户与钢企建立直供关系的步伐	0.10	3	0.3
威 胁	5	国际市场竞争形势严峻	0.10	2	0.2
	6	国家关于钢企的宏观政策	0.10	2	0.2
	7	上下游行业的集中化程度高，导致企业盈利空间变小	0.10	2	0.2
	8	国际国内市场供大于求	0.15	2	0.3
	9	国内节能降耗技术的推广，使得长钢的低成本优势受到严重威胁	0.10	1	0.1
总评			1.0		2.55

从外部要素评价矩阵分析结果来看，针对于外部机会和威胁，长钢公司虽然采取了较有效的反应，但其总加权分值仅仅只有 2.55，只是略高于行业平均值 2.5，这表明公司的外部发展环境还不是很理想，公司没能很好地把握住外部环境中的某些机会，除此之外对于一些潜在的威胁也没能很好地回避，这些都有待于进一步做调整，在未来充分利用好外部环境带来的机会，实现更长远的发展。

4 首钢长钢公司内部条件分析

一个企业的发展除了有一定的外部环境保障外，企业内部条件和环境的支撑更为重要。上一章，借助 PEST 宏观环境分析和波特“五力竞争模型”分析，对首钢长钢公司所处的外部环境作了深入细致的分析。本章将由外部转为内部，把研究的重点转向企业内部，对长钢的组织管理能力、财务能力、营销能力、生产能力及企业文化等进行深入的调查和分析，通过内部条件和因素的分析，明确长钢在资源和能力等方面的优势和不足，作为准确制定长钢竞争战略的基本依据，确保长钢的竞争战略无论是与外部环境，还是内部条件都相适应、匹配。

4.1 公司的基本情况

长钢公司的全称是首钢长治钢铁有限公司，现有职工 1.5 万人。资产总额 132 亿元。它的前身是故县铁厂，是中国共产党于 1946 年在太行山创建的第一座钢厂，它在党的带领下经历了 60 多年的风风雨雨，为新中国的建设付出过很多努力，带动了周边经济的发展，为长治地区做出过很多贡献，如今它已经成长为一个年产量达 360 万吨钢的大型钢铁企业，除了采矿、采煤、炼焦、炼铁、炼钢、轧材等，还有许多例如水泥制造、锻压机械制造、房地产开发等辅助产业。其钢铁产品主要有 H 型钢、棒材、线材、热轧带肋钢筋、热轧左旋带肋钢筋、抗震钢筋、热轧无缝钢管。在长钢的发展历程中，有两个时期比较特殊，一是 1996 年改制为长治钢铁（集团）有限公司，二是 2009 年 8 月 8 日在它几近飘摇的时候，成功地加入了首钢大家庭，与首钢总公司联合重组后，企业进入了全新的发展阶段。长钢的钢铁产品质量上乘、工艺先进，产品的知名度在全国享有盛誉，吸引了一大批忠实的客户，多年被评为“重合同守信用”企业，是山西省进出口企业中荣获海关最高管理类别资质的 15 家 AA 类企业之一，也是长治市唯一的 AA 类进出口企业，被全国总工会授予“全国五一劳动奖状”。

长钢公司虽然有很多在市场上有竞争价值的产品，但同时作为一个老国企，面对严峻的外部环境和复杂的内部环境，它还是存在很多限制或是阻碍自身发展的问题。首先，与国际市场的接轨使得竞争加剧，公司缺乏核心竞争产品，近几年承受着残酷的市场价格竞争压力；其次，随着国内钢铁企业结构调整和新一轮的技术改造的完成，长钢的市场地位受到了竞争者的挑战；第三，随着钢铁产品

上下游行业的高度集中化，使得公司无论是在采购还是销售方面，都面临着严重的挑战，议价能力、盈利空间越来越低；第四，公司人力资源整体素质偏低，高技能、高层次复合型人才匮乏，对于公司新产品开发和管理创新等来说都是亟待解决的问题。这些年长钢公司虽然每年都有高校毕业生的加入，但整体来讲，专业真正符合岗位需求的，能起到骨干作用的并不多，这使得公司一直依附的还是老技术骨干，出现青黄不接的局面，缺乏优秀的青年技术骨干；最后，公司旧区整体工艺装备水平落后，制约产品的竞争能力，需要尽快进行旧区改造，虽然这个问题近一两年来公司高层管理者一直在公司生产经营例会上提出，但是动作都不是那么迅速，这其中资金是最大的问题根源。

4.2 生产能力分析

长钢公司 2009 年与首钢总公司实施重组后，公司加强内部管理，大力开展对标挖潜工作，完成八大填平补齐项目，产能得以释放。主要产品产量生铁、粗钢、钢材从 2009 年到 2012 年平均年增长率分别为 13.25%、13.81%、17.88%。详见下表：

表 4.1 2009 年—2013 年 5 月主要产品产量统计表

单位：吨、%

项目	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年 1-5 月	2009 年-2013 年 三年年平均增 长率
生铁	2165314	2926953	3274992	3144841	1369823	13.25
粗钢	2071941	2817504	3110103	3054385	1312693	13.81
钢材	1854292	2323756	2532958	3037287	1323455	17.88

资料来源：首钢长钢公司公司办调研科

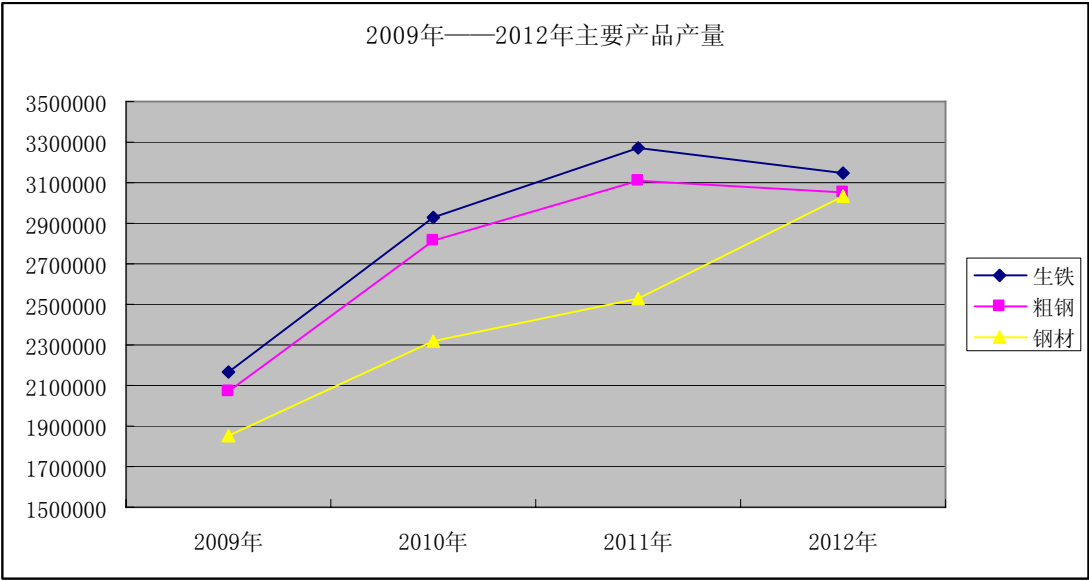


图 4.1 首钢长钢公司 2009—2012 年主要产品产量

逐年比较

2010 年生铁、粗钢、钢材分别增长 35.17%、35.98%、25.32%；2011 年生铁、粗钢、钢材分别增长 11.89%、10.39%、9.00%；2012 年受淘汰落后工艺影响，生铁、粗钢产能均有所下降，生铁同比降低 3.97%，粗钢同比降低 1.79%，钢材同比增长 19.91%。2012 年与 2013 年由于大棒、高线的投产，我公司材产能扩大，产量增长幅度较大，详见下表：

表 4.2 2009 年至 2012 年主要产品产量逐年增长情况统计表 单位：吨、%

产品	2010 年		2011 年		2012 年	
	增长量	增长率	增长量	增长率	增长量	增长率
生铁	761639	35.17	348039	11.89	-130151	-3.97
粗钢	745563	35.98	292599	10.39	-55718	-1.79
钢材	469464	25.32	209202	9	504329	19.91

资料来源：首钢长钢公司公司办调研科

近两年来公司始终紧跟市场，围绕效益，控制成本，优化工艺技术，以不断变化的姿态来应对市场钢价的频繁下调。通过完善和规范经营生产组织，强化供产销衔接，加强物流、设备、技术、能源管理等支撑体系建设，在总公司技术服务团的帮助支持下，充分发挥铁前降成本和钢后调结构两个软组织的作用，保证了经营生产的平稳运行。产品结构调整以产线为主的支撑条件日趋具备，产品开发与结构调整初步推开。在首钢总公司和迁钢技术人员的指导下，应用了塞棒控

流装置等技术和品种化改造，为产品开发提供了工艺装备和技术保障。100 万吨棒材车间自 2012 年 10 月以来，月产量稳定在 10 万吨左右，继续优化切分工艺后，使四切分工艺达到国内领先水平；成功开发试制了 Q355NHD H175×200×8×12mm 热轧 H 型钢、低合金 Q345C 175*175H 型钢、MG600 锚杆钢，产品化学成分、力学性能和表面质量均达到国标要求；在总公司技术研究院专家团队的协助下，高线车间 2013 年 3-5 月份试生产 91419 吨，目前正全力推进达产达效工作，并且已根据生产技术方案试制生产了低碳钢圆盘条、HRB400 带肋钢筋盘条、HPB300、45 硬线钢等 4 个规格 5 个品种，产品质量稳定。H08 碳素焊线钢、ER50-6 合金焊线等钢种均已初步试制，近期将进一步优化工艺参数。

长钢现有主要生产设施有：420m³ 高炉 2 座，402 m³ 高炉 1 座，1080 m³ 高炉 2 座，200 m² 烧结机 2 台，900t 混铁炉 1 座，80 吨顶吹转炉 3 座，五机五流 150×150 方坯连铸机 1 台，六机六流 150×150 方坯连铸机 2 台，四机四流异性坯连铸机 2 台，连轧、半连轧轧钢机 10 套，以及采矿、炼焦、制氧、锻压、机修、动力、耐火材料、铁路和公路运输、水泥设备等生产和辅助生产设施。

4.3 技术工艺分析

为提高长钢公司的技术创新能力，公司下属技术中心充分利用和依托省级技术中心这个平台，加大产学研合作力度，注重科研开发能力，并积极引进和采用行业内先进的技术。长钢技术中心自成立以来，秉承务实、创新的原则，在省经信委技术创新处的具体指导下，在公司领导的关怀下做了大量的工作。2009 年长钢加盟首钢总公司后，长钢技术中心的各项工作更是迈上了一个新台阶。有着山西省经信委技术创新处的指导，有着首钢总公司技术中心的技术支持，长钢技术中心立足企业中长期发展目标及生产经营实际，实施二维管理模式，强化了覆盖全公司技术领域的管理职责，大大提高了工作效率。另外，成立了炼铁、炼钢、轧钢等专业研究室，强化其研究、创新功能。

技术和工艺研究方面：2010 年以来，长钢技术中心围绕企业主导产业、产品开发和工艺技术，先后完成了“高炉浓相喷吹煤粉技术”、“热轧带肋钢筋控轧控冷生产工艺研究开发”、“8#连铸机稳定性技术研究”等 40 多个技术创新项目和“H244×175×7×11 规格 H 型钢产品开发”、“Q345DH 型钢产品开发”等 10 多个低成本、高性能、高附加值新产品的研究与开发，实现了企业的技术进步。同时长钢技术中心参与和主持了多个项目的研发：^[36] 例

如“CDW11XNC-250X3000 水平下调卷板机”项目、“CDW24S-5500 大型型材卷弯机”项目、“烧结技术进步项目”、“弱粘结煤及高硫煤资源应用研究与实践项目”、“CDW24S-5500 型材卷弯机研发项目”、“CDW11XNC-250X3000 数控水平下调卷板机研发项目”、“H 型钢技术进步项目”、“增强型液体助磨剂在水泥生产中的应用项目”，“CDW12CNC 全液压数控四辊卷板机项目”和“CDW11NC 大型全液压对称三辊卷板机项目”等相继获得了省市、乃至全国科学技术奖励委员会的重要奖项。截至 2012 年，长钢共有 58 项专利获得国家知识产权局授权或受理，拥有有效专利 35 项，其中：发明专利 7 项，实用新型专利 28 项。

工程技术人员培养方面：为了推进产学研模式，技术中心利用社会资源和技术研发平台，与国内科研院所、北京科技大学和西安建筑科技大学等院校建立人才培养、项目共同开发的合作机制。2010 年以来，长钢技术中心先后与北京科技大学、首钢技术研究院和山西省建材设计院的专家共同合作，完成了“烧结实验室建设”、“弱粘煤及高硫、高灰煤资源应用研究与实践”项目；“4 × 60 米回转窑窑尾回料勺技术应用”项目的研究和开发。不仅如此，还与北京科技大学和西安建筑科技大学等高校签署战略合作协议，联合开设本科班、硕士研究生班，^[36]

本着为工程技术工作排忧解难的原则，培养了 130 多名钢铁冶金类、机电类、土木工程类专业科技人才，让更多有专长、理论实践经验都很丰富的专业技术人才的才干得以很好的发挥，在为他们搭建建功立业平台的同时也为公司的技术工艺创新增砖添瓦。目前，优化结构、降本增效、推进产品结构调整，提升质量品种优势，发展循环经济，促进节能减排、开发适销对路的新产品，是长钢技术中心的工作人员共同的奋斗目标。

4.4 市场营销能力分析

从营销能力、销售活动两方面进行分析。

（一）营销能力分析

长钢公司负责市场营销的部门是销售公司，主要负责国内销售，在册职工 152 人，其中中级技术人员 35 人，高级技术人员 15 人。自 03 年长钢实施销售 ERP 以来，公司的销售收入和利润率都在不断提升，同时同期的销售费用率在下降。近几年来，销售公司紧跟市场变化形势，在多变的市场环境中不断调整和完善销

售政策，努力建立健全线材产品和品种钢的销售网络，不断优化直销和分销渠道，逐渐引入网络销售模式，借用网络信息快速传递的优势，实现网上竞买等全新尝试。同时公司在山西、河北、河南、陕西、山东、天津、北京、上海等省市有较为固定的客户，不断巩固和发展与一些经验丰富、实力雄厚的中间商的长期战略合作关系。

（二）销售活动分析

长钢在营销策略上，把关注的焦点放在市场和顾客上，紧紧围绕产品、价格、促销政策和经营渠道环节上，多种营销手段相结合，多年来致力于打造长钢的精品形象，收到了很好的效果。

1、先进的营销理念形成品牌优势。长钢销售公司把“以人为本，面向市场，诚信为先，客户至上”作为发展宗旨，并在此基础上，把经营理念定位在“忠诚地为长钢树品牌，热心地为用户买产品”上，同时采取了“以效定销，以销定产”的方针，按照销售效益最大化组织销售，使我们的产品获得更多的市场效益；生产系统全力满足销售公司的合同要求，提高了对用户的满足度，提高了市场竞争力，获得了管理上的效益。通过一系列专业化的管理、人性化的服务，与用户结成了一种具有较强竞争力的关系市场链。

2、较强的市场把握能力。为提高企业的竞争力，长钢公司利用自身的管理技术优势，在普通建材系列产品的营销中，密切关注建材产品的流向，并按照产品的分类和用途，有针对性地开发适销对路的产品。多年来在加大营销策略研究力度上，在价格和市场信息的管理上和把控上，长钢都做得很到位。同时也把重点放在市场调研上，包括国内外市场、区域市场等，这些都对企业准确把握市场动态，适应市场变化有很重要的帮助。

3、规范的合同管理，简洁透明的业务流程。长钢的合同兑现率在 100%，这完全是多年来严肃认真履行合同的结果，长钢的这一做法不仅为与长钢合作的客户提供了高质量的服务，同时也增强了长钢的信誉度。公司的业务流程简洁透明，在保证营销工作顺利进行的同时也实现了信息的公开化、竞争的公平化和程序的透明化。

总的来说，长钢的营销能力优势是：营销组织健全，营销渠道成熟，品牌知名度较高。营销能力的劣势是：从事营销工作的人员大多不是科班出身，没有系统的市场营销理论知识，更别谈实践经验了，有的只是一代代传下来的所谓的经验，所以对于整体营销水平的提升有很大的障碍；另外营销体系没能形成产、

销、研一体化的模式，无论是市场调研、市场推广、技术服务等，都还需要进一步完善和链接，形成一个科学的体系。

4.5 组织管理能力分析

长钢采用的是直线职能制组织结构。我们知道组织架构对于企业的发展与生存起着至关重要的作用。加盟总公司后，为实现有机融合、无缝对接，便于各专业管理部门接受总公司对口专业的沟通与指导，长钢从企业的组织框架和职能分工入手，结合企业实际，按照总公司组织架构和“集中整体、分层能级、分类管理”的管控模式，制定了《首钢长治钢铁有限公司机构调整理顺职能实施方案》，将组织架构设计为“四大板块”：即钢铁主业板块，辅助生产板块，非钢产业及后勤板块，投资、控（参）股产业板块。并分期分批实施了机构调整，强化、理顺管理职能，为实现顺利对接搭建了基础平台。

截止目前共设置 58 个机构，其中职能管理 27 个单位，钢铁主业 6 个单位，辅助生产 8 个单位，非钢产业 9 个单位，投资、控（参）股 8 个单位，同时 7 个机构实行“两块牌子、一套人马”，比调整前 66 个减少 8 个（瑞安劳务公司、民建公司、科协、冶金协会、社会职能管理中心综合处、第四建筑工程公司、金属制品公司、设计规划院）。通过机构调整、职能理顺，较好地解决了原组织架构中存在的管理不对称、不协调、不到位等问题，调整后的组织机构满足了引入总公司二维管理和全面预算管理以及 KPI 考核体系需要，更加有利于与总公司相关专业职能对接，便于接受总公司的工作指导，政令更加畅通、执行更加有力的新体制逐步建立，不断夯实基础管理，为公司经营生产的顺行提供强有力的体制保障。可以说长钢现行的组织结构内部纵向之间信息传递效率高，横向之间协调良好，各职能管理部门和钢铁主产单位，还有其它分公司，它们作为企业实施战略的基本单元，完成各自的生产经营和常规事务管理，各种资源得以有效的利用，形成了一个精干高效、快速响应的现代网络组织架构，这样的组织结构比较适应市场一体化和高速信息网络化的趋势。

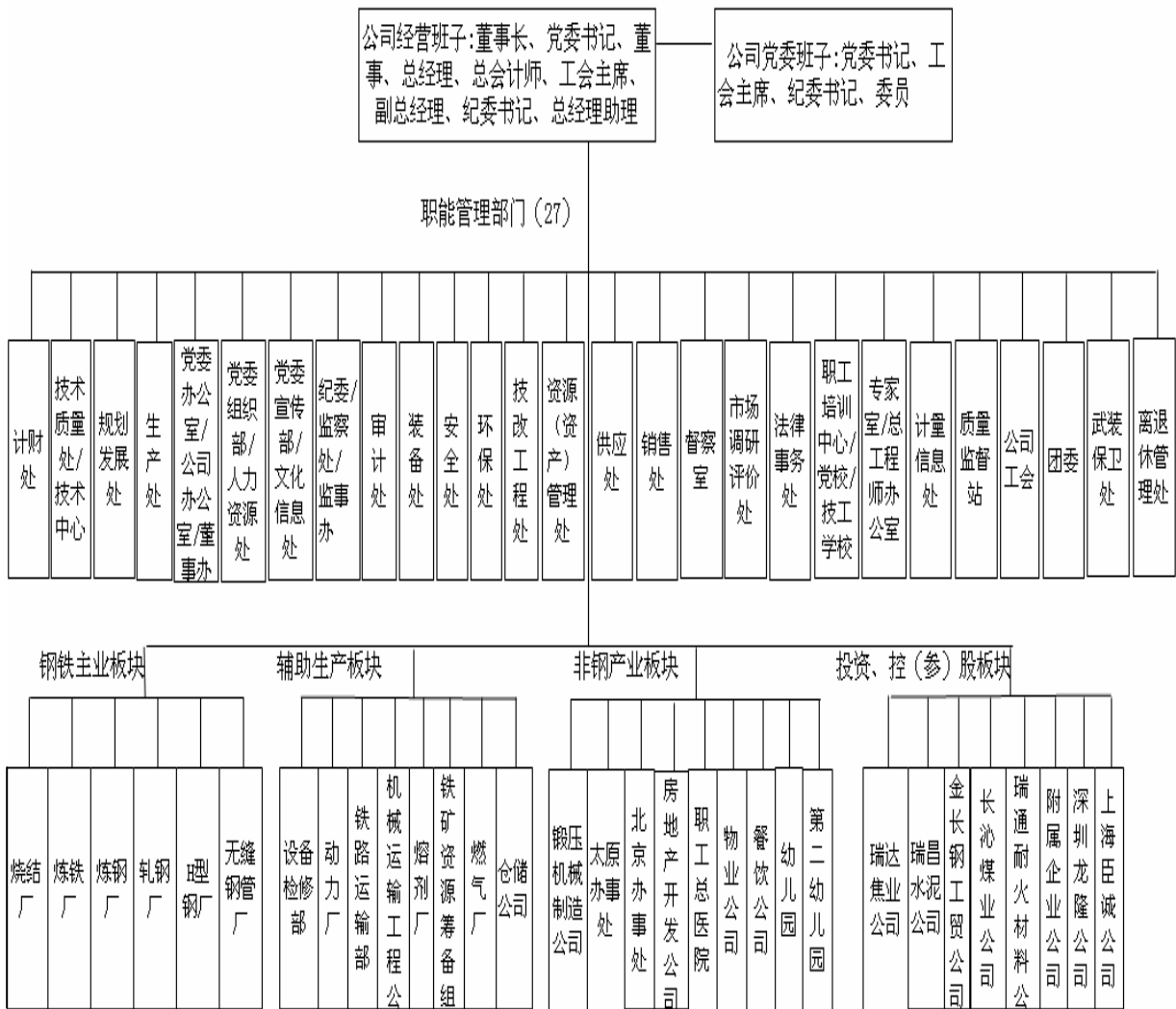


图 4.2 首钢长钢公司组织结构图

4.6 财务能力分析

长钢的财务分析包括财务状况分析和财务管理分析。

一、财务状况分析

财务状况分析是判断企业实力和对投资者吸引力大小的最好工具，对于制定有效可行的竞争战略具有十分重要的意义。^[37]受全球钢市需求不足、产能相对过剩、钢企生存环境逐年恶化的影响，盈利能力逐年降低。2009-2011 年，产值、收入逐年提高。2012 年钢材产量虽较 2011 年增加 50 万吨，但由于受市场环境影 响，2012 年钢材平均销售价格较 2011 年低 730 元/吨，产值、收入较 2011 年均降低。2009 年以来长钢主要财务指标状况如下：

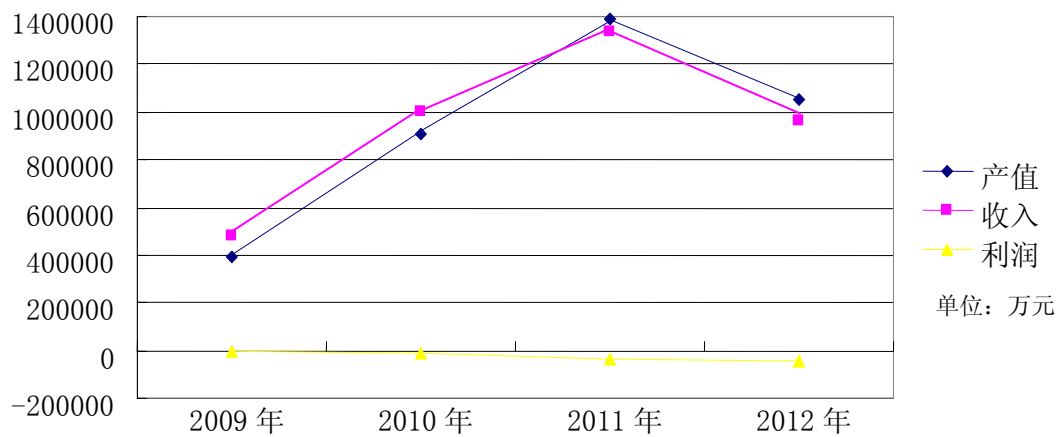


图 4.3 首钢长钢公司主要财务指标

长钢公司从 2009 年到 2012 年，每年的销售收入情况如下列图表所示：

2009 年全年销售收入：53.32 亿元

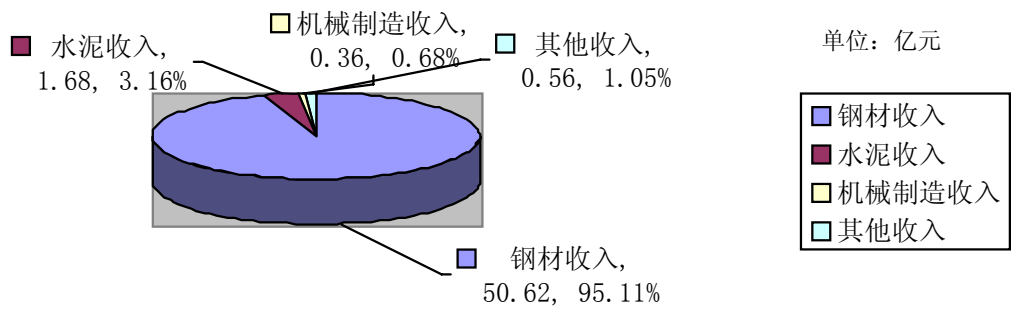


图 4.4 首钢长钢公司 2009 年全年销售收入情况

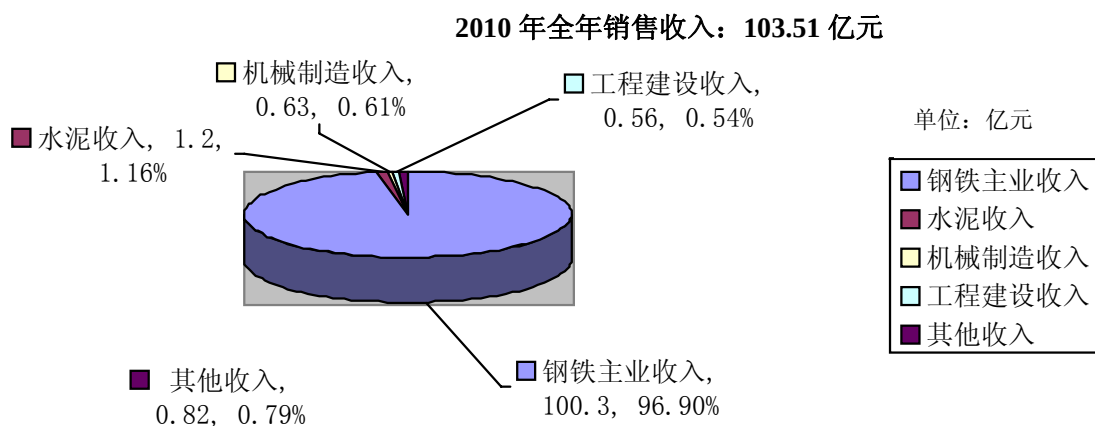


图 4.5 首钢长钢公司 2010 年全年销售收入情况

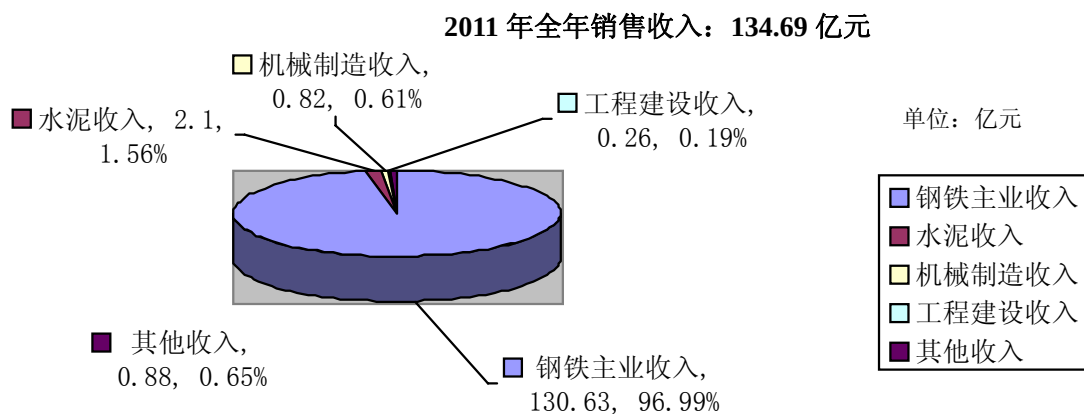


图 4.6 首钢长钢公司 2011 年全年销售收入情况

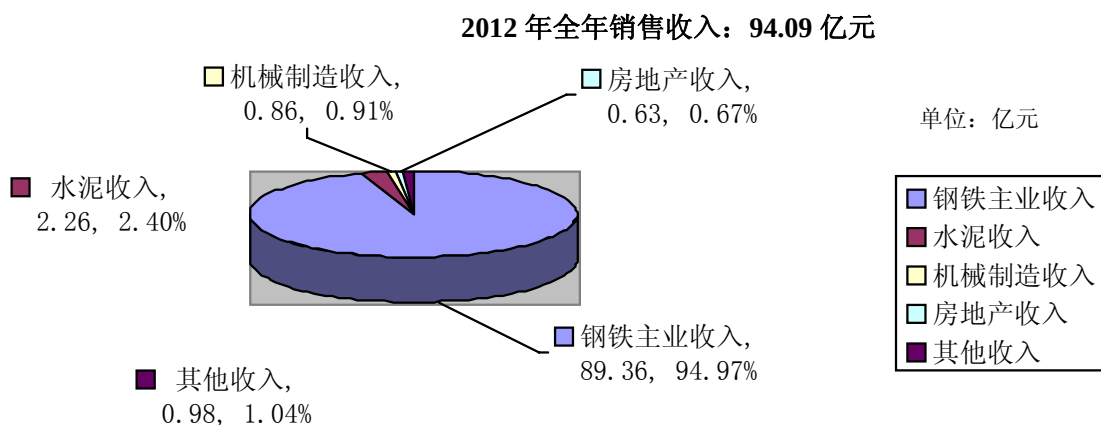


图 4.7 首钢长钢公司 2012 年全年销售收入情况

以上图表数据来源：首钢长钢公司计财处

下面以 2012 年企业经济指标统计数据为例来分析：

1、盈利情况分析：2012 年度实现盈利的板块主要为房地产开发，具体情况如下表所示：

表 4.3 首钢长钢公司 2012 年度盈利情况表

单位：万元

销售收入	销售成本总额	期间费用	管理费用	财务费用	利润总额
6300.36	540.05	50.13	130.62	-80.49	5110.20

资料来源：首钢长钢公司计财处

2、成本费用变动分析：全年可比产品成本总额降低 224571 万元，具体费用变动如下表所示：

表 4.4 成本费用变动分析表

营业费用成本	管理费用成本	财务费用	营业外收支净额	投资收益	人工成本总额
6748 万元	37263 万元	44841 万元	-2872 万元	2227 万元	8.501 亿元

资料来源：首钢长钢公司计财处

3、相关财务指标：

表 4.5 净资产收益率、总资产报酬率表

财务指标名称	2011 年	2012 年	2012 年同行业	备注
净资产收益率	-99.95%	756.52%	-0.22%	
总资产报酬率	-1.67%	-2.14%		

资料来源：首钢长钢公司计财处

从这些数据不难看出，长钢的销售利润率较低，这都是成本费用高、产品利润空间小的结果，长钢应该对标挖潜，降本增效，开发新产品，增加产品的附加值，扩大产品的增值空间，同时通过加强资产运营管理，严格控制费用，力争改善这些数据。

二、财务管理水平分析

资金管理：钢铁企业在发展中的一大特点就是资金密集且占用大周转慢，很容易出现资金紧张的问题，当然长钢公司也不例外，随着近几年几个耗费资金的技改项目的陆续实施，资金更是捉襟见肘。为了解决这种情况，长钢本着以资金管理为核心的原则，严格控制资金的分配和具体使用，务必把每一分钱用到确实该用不用不行的地方。

在资金使用方面，长钢所做的其实一直都是为企业的低成本战略做准备，把资金重点放在了提高公司的整体工艺装备水平上，对铁前系统、炼铁、炼钢、轧钢等工艺进行了系统改造。目前，长钢的主要融资方式为银行贷款，2004 年前后

两年，长钢与省内多家银行业务关系紧密，有很多银行争先给长钢贷款，但随着近两三年国家的宏观政策导向和钢铁市场的不景气，这些业务往来也越来越趋于困难，故长钢也通过票据贴现、职工集资、争取国家建设项目的财政贴息贷款等方式来筹措资金。

成本管理：长钢公司计财处，细化成本管理，对固定费用、可控费用、不可控费用和变动费用分别制定考核细则，采取有效控制措施。另外围绕降本增效，采用新技术新工艺，优化产品结构，通过开展针对性强的成本专题分析，月、季度、年成本综合分析，实现全方位全过程的成本动态管理。长钢通过科学测算，形成了以成本考核为中心的考核体系，为降低成本提供了科学依据。

综合上述两个方面的分析，长钢的财务管理能力优势在于：财务状况较好，这给予战略实施一定的财力支持；成本管理方法较成熟，这也是实施低成本战略的保证；会计管理实现了电算化和网络化，逐步和国际接轨，企业的财务管理功能变得更完整。同时也存在一定的劣势：长钢从事财务管理的人员素质偏低，在现有 130 多人的财务管理团队中，高级会计师不足 10 人，不利于财务管理功能的转变；融资渠道不稳定，融资风险高，渠道单一，这对于财务管理实现完全管理型和向战略型转变是不利的。

4.7 企业文化分析

优秀的企业文化是社会主义先进文化的重要组成部分，是实现企业科学发展的重要精神动力，是一个企业长远和谐发展过程中必不可少的一种精神。多年来，长钢历届的管理层都清醒地认识到企业文化在企业发展中的那种无形的作用力，感受到企业文化的力量，明白长钢前进的每一步都镌刻着文化进步的烙印，他们以传统的办企业诚信文化为基准，吸取其他优秀企业的先进理念和文化内涵，尤其是加盟首钢总公司后，积极吸收总公司的先进文化理念，在处理好继承与创新的关系的基础上，注重文化的融合和重塑，对长钢原有的企业文化进行了梳理、甄别、调整、完善，有选择地保留，有选择地变革，不断地从自身积淀中提炼和升华，重塑出以“开放、包容、创新、务实”为核心企业价值观的具有长钢特色的红色企业文化，更具生机和活力，同时饱含丰富的内涵。同时确立了“建设“红色长钢、低碳长钢、科技长钢、实力长钢、和谐长钢”的企业愿景和“红色长钢，鼎力太行；有我优质钢材，筑你千秋基业；首钢长钢，百炼成钢；诚信合作，互

惠共赢”的企业精神。在红色企业文化的号召下，长钢的职工凝聚力得以不断增强。

长钢的特色红色企业文化虽然为企业的发展带来了很大的精神动力，取得了很好的效果，但随着行业宏观环境和企业内部发展和结构的不断变化，它也有它不尽如人意的地方：随着近几年来国家的整体经济形势大好，整体消费观念的提升，长钢职工中出现了成本观念差、节能环保意识弱等现象；职工群众学习意识薄弱，精神面貌差，竞争意识不强等等。以上所列的只是一些明显的问题，还有好多消极状态存在，如果这些不良现象得不到解决，那么即使行业环境再好，也会影响和制约企业的健康稳定发展的，这对于实施企业的竞争战略是一个应该加以重视的因素。

以上通过对长钢公司的生产能力、技术工艺、市场营销能力、组织管理能力、财务能力、企业文化等方面的研究，对长钢公司的内部环境进行了深入细致的剖析，下面为进一步帮助公司战略决策者综合全面认识所掌握的各种内部环境信息，将运用内部因素综合评价矩阵（IFE）对长钢公司的内部环境进行综合评价，来具体分析和评价公司的优势和劣势，并帮助公司如何很好地利用优势和改善劣势。

内部优势和劣势的权重取值范围从 0（表示不重要）到 1.00（表示重要），并使各要素权重之和等于 1，各要素的权重是在通过与长钢公司工作人员和业内人士的多次探讨得出的。评分值 1 代表对于公司而言是主要劣势，2 代表对于公司而言是一般劣势，3 代表一般优势，4 代表主要优势。评分值的给定也是由公司的高层，例如总经理、副总经理和一些专业技术人员共 20 人，在一起通过共同研讨而最终确定的分值。对于一个公司而言，其最高与最低综合加权评价价值分别为 4.00 和 1.00，其平均综合加权值为 2.50。综合加权值远远低于 2.50 的公司，说明公司的内部环境、因素不利，处于弱势，相反，远远高于 2.50，说明公司处于强势。长钢公司内部要素评价（IFE）矩阵如下：

表 4.6 首钢长钢公司内部要素评价矩阵

内部关键因素			权重	评分	得分
优势	1	企业管理者和全体职工的高昂士气	0.10	4	0.4
	2	企业特有的红色文化给予的精神支柱	0.10	4	0.4
	3	企业获取煤、电、水等资源的能力	0.10	3	0.4
	4	公司产品的质量过硬，形象良好	0.10	3	0.3
	5	企业具备较强的组织管理能力	0.10	3	0.3
	6	企业所处地理位置带来的便利的交通条件	0.05	3	0.15
劣势	7	缺少稳定的铁矿石资源供应基地	0.10	2	0.2
	8	技术改造等资金匮乏	0.15	2	0.3
	9	企业旧区工艺装备水平低，急需改造	0.10	2	0.2
	10	产品结构不合理，在市场中竞争力薄弱	0.10	1	0.1
总评			1		2.75

从上面的内部评价矩阵分析来看，长钢公司的总加权分值为 2.75，表明公司的内部总体情况或是优势只是略高于平均水平，不难看出长钢公司作为一个老兵工企业还是有它的竞争优势存在的，尽管不是处于强势地位。长钢公司的主要优势正如上面矩阵中所列出的那些：特有的红色文化、全体职工的高昂战斗士气、过硬的产品质量和口碑还有企业多年发展积累的管理经验；主要劣势体现在铁矿石资源、资金匮乏，工艺水平低下等。2.75 这个数字并不能代表所有，只是通过这样的一个深入分析，能更加清楚地看到公司发展内部存在的优劣势，哪些应该很好地利用，哪些还需要进一步提升，帮助企业更有方向地前进。

5 首钢长钢公司竞争战略选择

5.1 SWOT 矩阵分析

企业的竞争战略有两种，即企业总体战略和企业基本竞争战略。前者主要是考虑企业应该选择进入哪种行业从事生产经营活动并使其获得长期最大化的利润，同时选择哪种战略进入或退出行业领域；而后者是对前者的具体化。本文研究的正是后者，即长钢公司在正确地分析和界定本企业在钢铁行业竞争中的地位的基础上，进而确定企业的具体竞争战略，即长钢公司如何合理配置资源来获取竞争优势，及通过怎样的方式来达到既定的目标的一种具体动作。前面的章节已经对长钢的内外部环境进行了具体深入的分析，明确了企业所面临的机会威胁以及企业的资源和生产、组织管理、财务、营销能力等方面的优势和劣势。本章将运用 SWOT 矩阵分析法，在对上述的诸多因素进行全面系统分析的基础上，选择并确定首钢长钢公司的竞争战略。

SWOT 即企业的优势（Strengths，简称 S）、劣势（Weaknesses，简称 W）、机会（Opportunities，简称 O）与威胁（Threats，简称 T），SWOT 矩阵分析就是通过把企业外部环境的机会与威胁、内部资源的优势与劣势，两方面相互组合匹配，同时列在一张十字形图表中加以对照，形成四种战略思路，从而快速获得企业战略概貌的分析方法，它强调的是企业内外部环境的完美契合，是制定并实施企业战略的依据。^[38]

长钢公司的 SWOT 矩阵分析如下表：

表 5.1 首钢长钢公司 SWOT 矩阵分析表

内部条件 外部环境	优势 (S)	劣势 (W)
	1、全体管理者和职工的高昂士气是制定和实施公司竞争战略的前提。 2、红色钢厂传下来的自力更生、艰苦奋斗的精神和新时代的勇于创新 and 不断超越的状态是制定和实施竞争战略的精神支柱。 3、周边丰富的煤炭、水力、电力等自然资源和便利的交通条件，为长钢的发展奠定了基础。 4、过硬的产品质量、享誉全国的品牌知名度是实现长钢竞争战略目标的源泉。 5、较高的组织管理能力，是长钢得以持续稳定发展的保障。 6、首钢总公司的大力支持是长钢发展的强大后盾。	1、没有稳定的铁矿石资源供应基地。 2、资金缺乏，为长钢的旧区改造和建设带来阻碍。 3、旧区工艺装备水平较低，致使产品缺乏竞争力。 4、公司缺乏高附加值产品，产品结构不是很合理，市场竞争力较弱。 5、缺乏一套完善的从产品研发到产品售后服务的市场营销系统，对长钢的市场竞争力是一个不小的阻碍。 6、公司各生产单位、机关管理单位缺少高素质、高层次、高技能的复合型人才，人力资源整体素质不高。
机会 (O)	SO 战略(发挥优势, 利用机会) 充分利用首钢总公司在资金、资源、能力等方面的优势，实施规模化经营，同时利用好国家的各项建设投资，实施低成本集聚化竞争战略，提升企业在一定范围内的竞争实力。	WO 战略(利用机会, 弥补劣势) 通过产品重新定位，把握客户的个性化需求，同时关注售后需求，提高产品和服务的差异化竞争能力。
威胁 (T)	ST 战略(利用优势, 减少威胁) 利用企业的内部优势，回避外部威胁的影响，扩大非钢产业，逐渐转移发展重心。	WT 战略(弥补劣势, 减少威胁) 抓好企业制度化建设，加大企业人才培养力度，完善企业生产经营销售整套的系统，增强企业应对市场威胁的抗击能力和市场反应能力。

根据上述表中四种战略及实施重点，结合钢铁企业资金密集、品种繁多，钢铁市场的未来竞争趋势还是以低成本和大规模为主，规模效益型是最终发展之路，所以长钢公司可以本着“发挥优势，利用机会”的原则，选择 SO 战略，即充分利用首钢总公司在资金、资源、能力等方面的优势，实施规模化经营，同时利用好国家的各项建设投资，通过有效降低成本，不断改进工艺、装备，提升新产品的开发能力，实现技术领先，实施低成本集聚化竞争战略，提升企业在一定范围内的竞争实力。

5.2 企业愿景与战略目标

从上面的诸多分析中，可以发现长钢公司虽然在整个钢铁行业中面临许多发展障碍问题，但这些问题现在在整个行业中是家家都会遇到的，都要去面对和应付的，且必须通过提高自身竞争力等方式去实现的。同时我们应该高兴的是钢铁行业的未来发展还是有机会的，长钢也会把握这个机会，充分发挥自身的优势，发展具有自身特色的钢铁产业。在与首钢联合重组后，长钢公司借助总公司精品长材品牌的优势，确立了“建设世界一流精品长材生产制造基地”的远景目标，实现“三步走”发展战略，即：到 2011 年底，主要经济技术指标达到行业平均水平（目前已实现）；2015 年前，通过对旧区的淘汰落后和升级改造，主要经济技术指标达到行业前 10 名；2020 年前，与首钢总公司一起向国际国内一流的钢铁企业冲刺。通过不断提高经济技术指标水平和新产品开发，增强企业的核心竞争力，同时，构建“煤——电——钢——化工——装备制造”五位一体循环经济发展模式，全力打造“红色长钢、低碳长钢、科技长钢、实力长钢、和谐长钢”。

5.3 竞争战略分析与确定

根据前面章节中对长钢公司的外部宏观环境和内部条件的深入分析，行业五力模型分析及 SWOT 矩阵分析等，不难看出长钢要想在钢铁企业间未来的跨区域、跨国、多元化的行业巨头之间的竞争中占得一席之地，必须形成自身独一无二、无法被同行竞争者替代的核心竞争力。要提升核心竞争力就要制定可行性的竞争战略，关于竞争战略前面也已提到，在最广泛的意义上，企业可供采用的三种基本战略有低成本战略、差异化战略和目标集中化战略，当然在这三种基本的竞争战略的基础上还可以细分出比如集中成本领先和集中产品差异化等。这集中

竞争战略可以根据企业实际情况结合起来使用，目的都是一样的，那就是通过制定和实施这些具体的竞争战略使得企业在行业竞争中占上风。

结合上述种种分析，可供长钢公司选择的竞争战略有：

5.3.1 规模化低成本战略

规模化低成本竞争战略要求企业首先在生产规模上要提升，通过控制生产和管理等成本费用，使资金和资源等得以集中利用，形成规模销售，同时企业的管理水平和工业技术水平都要有相应的提升，以此在行业竞争中形成自身的优势。说到企业生产规模的提升，切不可盲目绝对地扩张，要综合考虑自身的资金实力，同时还要考虑其他例如管理能力、风险规避能力等与之相配套的其他种种因素，只有这些条件都允许了，才可以实施。规模化低成本竞争战略的重点还是使成本要低于竞争对手。

国际钢铁协会研究发现，钢铁企业的生产规模达到 800~1000 万吨时，是获取经济效益最佳的状态，我国《钢铁产业结构调整》中提出，对 500 万吨以上的钢铁企业提供政策、资金的支持。调整产品结构，提高产业集中度是避免被淘汰的唯一选择。对于长钢公司来讲，要在目前 360 万吨钢的生产规模基础上，借助首钢总公司资金雄厚、资源丰富等平台走对标挖潜、降本增效、快发展、跨越式发展的低成本扩张的道路，争取尽快进入到 800~1000 万吨这个最佳获利区间，得到国家政策的扶持。长钢目前正在进行旧区淘汰落后升级改造，一旦实现旧区全面升级，加之去年刚上的百万吨棒材和高速线材生产线，另外在不断优化升级现有产品，加大对结构钢市场和建材产品市场的调研力度等，明年有望实现 600 万吨的生产规模，离 800 万吨就越来越近了。

长钢要通过规模化低成本战略提升竞争力可以从以下几个方面努力：（1）淘汰落后工艺，实现生产工序优化，通过新技术、新设备的取而代之，降低了生产过程中的各种例如原料和能源的浪费，这也是长钢目前正在做的；（2）充分利用和回收企业的二次能源和余热，降低能源浪费，实现合理配置资源；（3）加大产品成本和财务管理力度，同时控制一切不必要的耗材、办公用品、差旅费等经费。长钢现在对于这些费用的控制做的很到位，也确实给公司节省了不小的费用。

5.3.2 差异化战略

可通过产品差异化、服务差异化、形象差异化和人事差异化来实现差异化竞争，目的是突出自身与对手的区别，显示优势。选择差异化竞争战略，企业就必

须在产品的品种、质量、品牌和服务等方面有自己特定的优势。长钢现在的产品虽然有很多品种，不再单一，尤其是 2006 年那几年，长钢把竞争产品定位在了型钢产品上，而且 2008 年前后两年，国内大型的型钢生产基地还不多，尤其是热轧 H 型钢，以 H 型钢为代表的钢结构建筑与日俱增，钢结构的用途和要求也很丰富，给钢企带来的经济效益也很可观，但是随着 H 型钢的先驱者马钢和莱钢一步步地做强做大，加之看到甜头也纷纷上马 H 型钢生产线的钢厂的竞争，使得长钢的 H 型钢的竞争优势越来越弱，长钢要想在结构钢的发展中占得一席之地，势必不能坐等。以 H 型钢为例，长钢的 H 型钢产品要有自己的特色，我们可以建设结构钢加工厂，去实现那些无法热轧的 H 型钢及特殊要求的钢构件的生产；另外改造现有的无缝钢管生产线，使之具备 60 万吨的生产能力，因为管材是结构用钢必不可少的品种，加一座转炉，增加钢产量，建一套专门供应焊接大型 H 型钢的中厚板轧钢机，再配套一条高水平的高频焊接薄壁 H 型钢生产线，这样长钢的 H 型钢产品就有能力与马钢莱钢等抗衡了。

长钢目前的钢铁产品主要有 H 型钢、棒材、线材、热轧带肋钢筋、热轧左旋带肋钢筋、抗震钢筋、热轧无缝钢管等，要实现产品差异化竞争，就必须提高差异化产品的制造能力，而这个是需要通过加强工艺技术改造和生产方式调整，还有大量资金的投入来实现的，通过提高生产装备水平来为产品差异化竞争打好硬件基础，通过优化生产组织来应对“批量小、品种多、规格杂”等差异化竞争的显著特点等等。

长钢除了要在产品差异化上费脑筋，也要在产品服务上下功夫，服务也是产品，而且是核心产品，要建立起高效、快速、便捷的优质客户服务体系，实施全天候、与客户的零距离、一站式的销售，实现从单一的生产商向综合供应商和服务商的华丽转变。根据不同客户的产品特性、加工水平和装备条件等实际情况，打造一支专业的服务团队，要走出去服务，全面了解终端产品的功能、特性、生产工艺等，帮助客户选产品、定工艺，要在材料、工艺和质量上为客户提供满意的服务，帮助客户解决工艺技术难题；进行全方位的市场调研，增强市场敏感度和反应力，掌握客户需求的第一手资料，掌握主要竞争对手的品种、价格、市场份额、产品质量等重要信息，通过分析这些资料和数据，找差距、究其原因、搞整改。长钢虽然在今年年底有望完成旧区淘汰落后升级改造，生产装备上一个新台阶，有利于产品差异化的实施，但受铁矿石等原材料价格的影响，整体生产成本还是偏高，如果一味追求产品差异化，投入大量人力财力去搞个性化生产，会有

可能增加生产成本，给企业发展带来不利的影响，所以，服务差异化战略的可取性略高一些。

5.3.3 多元化发展竞争战略

国内外一些大型的钢铁企业，如美国钢铁公司、德国曼内斯曼公司、日本新日铁，还有国内的宝钢、武钢、长钢的总公司首钢等，都是从产品的单一化经营发展为多元化的，它们的经验让我们看到钢铁企业要想持续的发展下去，走多元化经营之路是必经之路。目前国际国内钢铁产业产能过剩是一个无法逃避的现实，国家宏观调控的重点也放在了产业结构调整、节能减排和淘汰落后等，从国家2011年以来先后出台的产业政策，例如《钢铁产业调整和振兴规划》、《关于进一步加大节能减排力度加快钢铁工业结构调整的若干意见》等，^[39]很显然为国内钢铁企业走多元化经营道路指明了方向。

钢铁行业是一个资金密集、劳动相对较密集、退出障碍大的行业，当市场经济发展到一定的程度，钢铁产品市场日趋饱和，钢铁企业大多进入成长钝化或是衰退期时，为谋求可持续发展，开发企业新的经济增长点是势在必行的，也就不不得不把注意力转向多元化经营了。

钢铁企业走多元化经营道路，选择非钢产业时要注意选择与钢铁主业有一定关联和有发展空间的产业，例如国内外钢材贸易投资、机械加工配送、钢铁物流、铁路运输、电气维修服务、房地产开发，还有可以考虑冶金工程技术服务和其他金融服务业等，总之在选择进入的非钢产业，要确保对于钢铁核心业务竞争能力的提升有一定的帮助才可以^[39]，要在这些新的非钢产业中培育出某些产品或是服务方面的核心竞争力，为企业整体找到新的利润增长点，来应对钢铁行业产能严重过剩、竞争加剧、成本居高不下的现状，实现钢铁主业和新产业的共同发展。国内许多大型的钢铁企业都已把多元化发展作为重要的战略议程，例如武钢拟定了“具有武钢特色的钢铁主业与多元相关产业协同发展道路”，宝钢提出了“‘1+6’多元化业务组合发展模式”；鞍钢制定了“适度多角化经营战略”等^[39]。长钢公司现有的非钢产业主要有水泥和锻压产品，等长钢今年旧区淘汰落后升级改造完成后，长钢可以在现有的非钢产业的基础上，向钢制品加工业、电子和电子制造业、建筑业、矿产资源业等延伸，可以应用伊戈尔·安索夫的协同战略，通过识别自身能力与机遇的匹配关系来成功拓展新的事业，像纽带一样把公司多元化的业务联结起来，产生“组合效应”，尽量把公司一个部分中积累起来的资源无成本或是低成本地应用于其他的业务，从而为公司整体带来最大的经济效益。

5.3.4 竞争战略确定

定量战略计划矩阵（QSPM 矩阵）为战略决策阶段的重要分析工具。这个分析工具能够客观地指出哪一种战略是最佳的。利用分析工具对上面列出的三种竞争战略，即规模化低成本战略、差异化战略、多元化发展战略进行客观的评价，从而做出选择。

给定各备选战略方案中每个战略要素一吸引力得分值，即 AS（Attractiveness Scores），用 1 表示给定的战略方案不可接受，2 表示勉强可行，3 表示可以接受，4 表示最受欢迎。通过咨询调研等方式，以长钢公司的高层领导、普通管理人员、工程技术人员和营销人员等为对象，给每个战略要素客观的评分和权重。

表 5.2 首钢长钢公司 QSPM 矩阵分析

关键因素		权重	备选战略					
			差异化战略		规模化低成本战略		多元化发展战略	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
机 会	1、国内经济增长赋予长钢机遇	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
	2、山西省经济快速发展有利于长钢扩大市场占有率	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
	3、首钢总公司的大力支持	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
	4、客户的个性化需求	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
威 胁	1、国际市场竞争形势严峻	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
	2、国家关于钢企的宏观政策	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
	3、上下游行业集中程度越来越高	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
	4、国际国内市场供大于求	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
	5、国内节能降耗技术的推广	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
优 势	1、企业管理者和职工的高昂士气	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
	2、红色文化的精神支柱	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
	3、获取煤、电、水等资源的能力	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
	4、产品质量过硬	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
	5、较强的组织管理能力	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
	6、便利的交通条件	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
劣 势	1、没有稳定的铁矿石资源供应基地	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
	2、缺乏资金	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
	3、旧区工艺装备水平低	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
	4、产品结构不合理	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
	5、人力资源整体素质偏低	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
	6、市场营销系统不够完善	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
合计				5.7		6.5		6.2

根据分析结果, 备选的三个战略方案中, 差异化战略得分为 5.7, 多元化发展战略得分为 6.2, 而规模化低成本战略得分为 6.5。从得分可以看出规模化低成本战略吸引力较强, 可取性相对较强。钢铁市场的未来竞争还是以低成本和大规模为主, 规模效益型是最终发展之路, 通过有效降低成本, 不断改进工艺、装备, 提升新产品的开发能力, 实现技术领先, 完善企业自身的发展战略, 对于长钢而言, 同时结合多元化经营道路, 把企业做大做强。

6 首钢长钢公司竞争战略实施要点

时间、资金、自然资源、人力资源等在激烈的市场竞争中是有限的，企业对资源的获取、运用的水平高低，反映了企业的竞争能力强弱，同时也反映了企业组织能力和各领域能力的高低，所以企业的竞争战略规划应当使企业在本省最有可能发展壮大方向和领域发展。事实上，由于国内大部分钢铁企业在产品结构、生产能力和技术装备水平等方面水平都差不多，都无力开拓国际市场，故而都在有限的国内市场上展开拼命的争夺战，而长钢在国内市场上总体上还是处于劣势，因此长钢在确定了规模化低成本竞争战略后，必须马上在具体的企业经营活动中得以体现，战略要分解到各个环节上具体实施操作起来，形成特定的价值链，实现由计划产品导向向用户导向的转变，向精细化生产迈进，提高产品档次，开拓高附加值产品市场，从而获得竞争优势，实现企业的战略目标。^[40]

6.1 推进低成本战略

从前面章节的分析看，规模化低成本竞争战略是长钢今后必须坚持的发展战略之一。长钢应在原有的基础上加大资金投入和工作的力度，优先把资金安排用于发展高炉煤气余热余能发电，同时积极进行工业污水的综合治理和冶金炉渣的综合利用工作，综合解决好质量、品种、成本、资源环境等，使资源得以高效利用，能源得以高效转化，构筑新型环保产业链，发展循环经济。

长钢实施低成本战略，不仅要关注设计成本、融资成本、采购成本、质量成本等企业运营的过程成本，关注成本预算、成本核算、成本控制等减少市场风险的成本管理体系，还要建立现代企业财务制度，强化财务管理职能，特别关注筹资战略、财务机构战略，追求战略成本最小化。

鉴于长钢目前主要消耗类技术经济指标和生铁制造成本，炼钢、轧材工序成本较高的现象，在推进低成本战略时，既要努力求生存，又要积极谋划推进发展，只有眼睛向内，狠抓降本增效工作，只有将成本竞争优势培育并维护好，才能摆脱困境。继续将对标挖潜降本增效活动作为长钢公司战略任务安排部署，选取规模、产品和装备水平与长钢相近，但经营效果、经济技术指标明显优于长钢的优秀企业作为标靶，认真对比分析各工序、各环节、各项指标在主观与客观、短期与长期、管理与技术层面等各项差距，剔除客观上不可比及短期内无法实现因素，

将首钢总公司、宝钢等先进规范的管理要求与民营企业紧贴市场快速灵活反应机制结合起来，在预算外分批安排和追加降本增效任务，形成“千斤重担众人挑，人人头上有指标”的全员参与降成本。例如炼铁、炼钢、轧钢、采购等具体实施：强化铁前炉料结构调整，追求系统效益的最大化。配煤攻关组和炉料攻关组可扩大采购范围，实施精细化管理，建立矿种、煤种的性价比档案，随时根据性价比情况调整采购策略；炼钢工序以工艺为先导，以设备为保障，横向到边、纵向到底，全员、全过程、全要素降成本；轧钢工序以成本为纲，统领全局，将对标挖潜工作在经营生产工作的各个方面同时展开，实现高线快速达产达效；贴近市场采购，确保采购价格合理，继续加大资源掌控量，引进新供户增强竞争力，调整结构降成本，力争降价降低采购成本。同时定期到标杆单位交流及对市场信息的收集、整理以及分析；充分利用首钢总公司信息平台，及时掌握原燃料市场信息，对市场趋势进行判断。根据市场变化合理组织采购，降低采购成本。

6.2 优化人力资源

人力资源管理对于企业提升竞争力和实现长远的发展将会有很重要的作用，这有合理配置人力资源，才能使企业最大限度地挖掘潜能，创新性地发展，获取较强的竞争优势。因此，长钢公司要紧密围绕公司经营发展目标和竞争战略，以“统筹思考、重点把握、分层对待、逐步推进”为原则推动公司人力资源管理工作稳步提升。具体措施：

（一）重视人才培养，优化人才队伍

优秀的人才对于企业的生产和经营来说都是至关重要的。长钢公司应该加强人才队伍建设，特别是高技能人才队伍建设。企业发展目前缺乏的主要是高技能人才，要健全高技能人才激励长效机制，用好的政策调动他们创新的积极性和工作的主动性，通过丰厚的待遇等方式让高技能人才在企业发展中唱主角；注重提高科研队伍的综合素质，让其到高等院校深造学习，到知名的同类企业实践培训，提高科研水平和技能；建设完善多层次的科研梯队，完善首席技师、技师工作机制，培养专业学科带头人，鼓励青年科技人员勇挑重担。

（二）健全人才激励机制

吸引人才，充分发挥人才的作用，必须通过完善的薪酬福利来激励人才。首先，充分考虑职工的个人发展需求，多提供外出深造培训的机会，为职工量身设计职业生涯路线，让职工体会到公司对于职工个人发展的关注度是极高的，使公

司人力资源整体素质呈不断攀升的态势，实现个人的发展目标和企业的发展目标完美契合；其次，合理调整人员岗位安置，体现人尽其才的原则，让每一个职工都能找到发挥专长的岗位；第三，通过与高校签署战略合作协议，实现联合办学培养人才，深入实施人才强企战略，创新职工与企业共同发展的人力资源管理体系，在人才的选拔和管理上采取有效措施，把职工的个人发展空间变得更大。

（三）健全考核机制

将长钢公司所有职能部门、二级生产单位的考核与公司的效益联系起来，同时一些涉及到经济效益的关键考核指标要加大权重比例。实际操作中，结合具体情况采取柔性考核，特别是在因市场和管理因素导致企业经营效果不佳时，适时合理调整对科级及以下职工的考核，调动普通职工的工作积极性；在选拔任用干部时要严格把关，要综合分析其能力、业绩、人品等因素，可采取公开竞聘的方式来选拔中层单位行政负责人，同时要对中层管理者进行调研考评，激发其努力学习、自觉履行职责的积极性和主动性。

6.3 强化企业管理

加入首钢总公司后，长钢公司按照总公司“集中整体、分层能级、分类管理”的总体原则，先行试点、大胆实践，积极与总公司各专业部门在管理、技术和文化上进行有机对接、无缝融合，积极学习先进的管理理念、管理方法和管理经验，在较短时间内融入了总公司管理体系，提升了管控运行质量，实现了优势互补，提升了公司管理的执行力和控制力，健全了公司内部管理和运行机制。深入推行了全面预算管理，对各项经营生产活动超前预测，超前控制，更加贴近了市场，对经营生产的指导作用明显加强。另外公司推行了二维管理和建立 KPI 考核体系，充分发挥了考核的正向激励作用。以上举措都在很大程度上推动了企业管理的有序进步。但是我们在看到成绩的同时也要认清形势，抓住发展机遇，努力实现全面质量管理为主导，资金管理为核心的科学管理，在激烈的钢铁竞争行业占得一席之地。

（一）进一步健全规章制度，完善管理程序 制度是保证组织各项业务正常运转，调控其内部各种关系的有效手段，健全的规章制度是实施企业竞争战略的重要保证。长钢公司自 2009 年加盟首钢总工司，慢慢融入到总公司集团管理体系中了，但还应进一步建立健全各种例如职工代表大会制度、厂务公开、民主评价、人事劳动、薪酬制度等各种重要职能管理制度。

（二）以质量、成本为重点，加强企业管理 在企业实现竞争战略目标的征途中，质量和成本是永恒的重点，在这个过程中，须依据竞争战略，通过价值链整合来获取竞争优势。价值链整合包括企业内部价值链整合和外部价值链整合。企业内部价值链整合是为了取得企业内部价值链各个环节的协同效应，外部价值链整合是为了取得企业群优势效应。^[41]对于长钢公司来说，整合内部价值链应通过对标挖潜，重点围绕提升主要经济技术指标、提高资源综合利用水平以及降低修理及材料备件消耗等方面开展，整合各职能部门间的业务关系，保持优势，转化劣势；在整合外部价值链时，应实施供应链管理，集中采购，利用集团集中采购在价格方面的优势，进一步降低进口矿成本，规避采购风险，提升竞争优势；另外在实施战略时要保持成本与质量的高度统一，不能忽视质量，加强质量管理，加大质量考核力度，强化质量标准化工作，强化过程控制。

（三）注重创新 应对高科技飞速发展和极速变化的市场环境，是否具有创新能力是衡量一个企业能否持续发展的关键，所以企业管理必须创新来适应不断变化的外部环境，企业必须不断地取得、整合、再确认内外部的行政组织技术、资源和功能性能力。换句话说就是企业必须具备动态的管理能力，使得企业在给定的路径依赖和市场位势条件下，通过重组资源，根据环境的变化重新在企业内分配和使用内外部资源，不断地获得新竞争优势。^[42]

6.4 推进技术攻关

长钢主要产品是较低端的建筑钢材，产品结构较为单一，附加值低。三级螺纹钢、锚杆钢、Q345H 型钢等调整结构产品增效与计划相差太远。因此长钢实现战略目标还需在创新机制，促进技术创新工作上加大力度。

（一）实行技术攻关负责制。面向全国、面向市场、面向一线，建立有机统一、系统联动、长期有效的合作运行机制，明确公司决策层、研发层、生产实施层、合作应用层的职责，结合长钢公司目前的技改项目和新的技术攻关项目，实行课题公开招标，确定技术攻关项目课题负责人，由负责人牵头负责，自由组合成员，充分发挥综合技术攻关优势，同时要规范技术攻关项目的招标、考核、评估、验收等机制，确保技术创新工作的良性循环，解决技术难题，破生产瓶颈，以创新出效益。

（二）创新产学研合作。产学研合作是先进企业跨越式发展的基本经验，也是长钢公司发展的必然选择。创新产学研合作，要以用户和市场需求为导向，以

承担省部级甚至国家级重大科技项目为标志，选择专业研发能力突出的高效或是科研机构，进行单项合作、招标合作或是系统合作等方式合作，形成优势互补、利益共享、风险共担、共同发展的合作格局。对于国内独创的、与长钢公司战略目标相关的重大技术项目，可以资金为纽带的产学研战略联盟模式。不论采用何种模式，自己都要掌握合作的话语权，整合技术、人才、资金、政策、服务等资源，发挥集体联动效应，掌握核心技术。

6.5 开展特色营销活动

（一）建立顾客满意模式，培养忠诚顾客

忠诚顾客是企业的优势资源，它决定企业的市场竞争力。长钢公司应该立足现在的长材产品，以山西为腹地市场，逐步迈向全国、国际市场，以满意的产品使顾客实现“潜在顾客——现实顾客——老顾客——忠诚顾客”的完美蜕变。具体策略：实地调研，研究和设计顾客需求的产品，要善于发现顾客的潜在需要去设计产品，用新的产品和优质的服务去吸引顾客。同时通过缩减平均交货期和完善物流配送体系等措施来提升销售服务质量。

所谓顾客价值管理，是指以顾客价值创造为核心，通过一套系统化的方法，来管理顾客价值，提高顾客忠诚度，最终实现企业价值最大化的过程。按照这套理论，长钢应建立并管理全面、个性化的顾客数据库，利用现有的 ERP 和互联网，收集并分析消费者信息，发掘消费者的个性化需求，^[41]密切关注顾客价值的变化趋势，在产品功能、价格制定、售后服务等方面，最大限度地使顾客满意，提高顾客满意度。加强客户关系管理，提高对客户资源的掌控能力。客户关系管理是企业基于波特五种力量模型中，买方位置十分重要，企业不得不以买方也就是客户的物质和心理需求为决策的出发点，通过进行客户需求研究深入细致的分析，为客户提供差异化的产品和服务，同时遵循“客户至上”的理念，获取长期客户价值。

（二）以效定销，以销定产，提高市场竞争力。可以根据“以效定销，以销定产”的方针，按照销售效益最大化组织销售，使我们的产品获得更多的市场效益；生产系统全力满足销售部门的合同要求，提高对用户的满足度，提高市场竞争力，获得管理上的效益。同时狠抓省内重点项目，例如今年，太原市政府决定政府投资的建设项目所用钢材优先选用长钢的钢材，双方经过一个月的谈判，达成了互惠互利的战略合作，类似于这样的合作对于长钢来说都是应该通过各种渠

道和方式极力促成的。

6.6 创建特色企业文化

企业文化能把企业员工的思想引导到企业的发展战略目标上，起到导向、凝聚、激励和创新等作用。企业文化的强弱对企业竞争战略的实施具有很重要的意义，重视企业文化对企业竞争战略的实施将起推动作用，漠视或是弱化企业文化将对企业竞争战略的实施起抵制作用，^[43]所以，在长钢公司的竞争战略实施中，要不断强化企业文化在企业经营管理中的地位和作用，建设培养积极健康向上的特色企业文化，通过企业文化的渗透，促进企业文化与企业发展战略、企业管理、市场营销等有机结合，推动企业管理水平提升。

（一）行为文化

行为文化是指企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的活动文化，包括企业经营、教育宣传、人际关系的体现，影响企业战略的实施。^[43]长钢公司可以通过两个方面来促进行为文化的养成，首先，要求高管要及时补充战略管理知识来不断提升其管理水准和战略思维能力；培养高层的创新意识，使其在重大决策面前能很好地把握机会，同时适当改变或是改善高管的决策方式和行为，能进行全局谋划和战略性思考；其次，制定员工的行为规范。培养员工的创新和团队意识，让员工有意识地把实现个人目标统一到企业竞争战略目标上来，共同实现企业目标。

（二）精神文化

精神文化是企业的核心，是企业生机和活力的源泉。长钢公司可以通过以下方式来培育优秀的精神文化：首先，要采取一些措施来让职工对公司的竞争战略认可，树立职工正确的价值观，增强职工的责任感和归属感；其次，对于公司企业文化中的精髓要保留并发扬，创造属于自身的企业哲学，与企业的竞争战略保持高度一致。

（三）成本文化

长钢公司在实现企业战略目标的过程中，要引导员工把质量、成本、效益放在一个很重要的位置，共同营造良好的战略实施环境。长钢公司在培育成本文化时，可以从以下方面着手：一是广泛宣传引导，强化成本意识，可以通过一些生动通俗的活动，比如培训、座谈、知识竞赛等，将成本概念变得通俗易懂，和职工的实际工作关联起来，提高员工的成本意识；二是强化成本管理。成本管理是

生产管理水平的综合反映，而生产管理水平体现在生产管理的各个环节，这就要求必须加强成本分析，根据分析研究结果，结合成本变化状况有针对性地采取对策。在培育成本文化的同时要注意同时抓好外部成本和内部成本，战略性成本和作业成本，短期成本和长期成本。

（四）红色文化

深入挖掘长钢红色文化，推进企业文化建设。长钢公司以红色长钢为溯源，展示长钢创业、改革、发展历程的厂史展览馆已投运，同时制作的《红色钢铁的摇篮——走进首钢长治钢铁有限公司》专题片也已在央视网《先锋中国》频道播出，另外公司宣传部编制的《炉火映太行——寻踪红色长钢》、《丰碑》等一套5本红色长钢系列丛书等等，都将红色长钢文化的影响力进一步增强；下一步可以通过承办总公司企业文化建设研讨会，与总公司其他钢铁企业作经验交流，相信通过这种方式的相互学习和启发借鉴，对于企业的发展会有积极的推进作用。

6.7 搞好资金筹措

长钢公司在实施竞争战略过程中，无论是技术改造项目还是新项目的建设都需要很大的资金投资，这些资金都需要公司合理筹措，与总公司重组后，正遇国家金融政策从紧变化：2010年国家银监会出台“三个办法一个指引”，加强了对银行信贷投放问题管控力度；2011年央行连续六次上调存款类金融机构人民币存款准备金率，连续三次上调银行基准利率，造成市场资金面异常紧张；2012年又值钢铁行业陷入“冰川期”，加之国家对钢铁产业宏观调控和银监会加大对流动资金贷款投放的监管力度等政策影响，经营状况至今尚未好转。然而长钢公司重组后百业待新：八大填平补齐项目的实施、360万吨产能释放、对外资源合作投资、产品结构调整、金牌客户保证金退出等等，都给长钢公司的资金需求加了很重的压力。所以公司必须通过诸如银行贷款、上市募股、或申请国家补贴等融资方式来筹措公司发展所需的资金。

长钢公司应在首钢总公司的大力支持下，充分利用现有融资资源，广开融资渠道，有效调整融资结构，确保新增资金落实到位，增加各大银行对长钢授信额度。积极与各金融机构建立长期战略合作关系，不断提高企业信用评级，利用长钢品牌优势，采取发行信托计划、低息金融机构融资、开立银行承兑到期收益等融资渠道，^[35]敏锐捕捉融资机会，保证企业发展资金及时到位。同时通过积极推进与长沁煤业和三元煤业的项目合作，延伸产业链，提升综合竞争力，加大资源获取。

6.8 强化信息化建设

现代化信息通讯技术为企业生产方式向规模定制化转变以适应市场需求储备了能量，也缩短了过程，使得企业能快速行动。在激烈的竞争环境中，谁的信息畅达反应快，谁适应行业发展的优势就越突出。用信息技术来改造传统业务这一做法对于企业竞争力的提升来说是非常必要的，搭建高效的信息流、资金流、物流管理平台，提高办公、财务结算、物流管理、客户管理等方面的效率和能力。目前长钢公司已基本实现办公自动化，钢铁主要工艺过程也实现了自动化，信息化建设可以说有一定的基础，因此，长钢应在现有的基础上，导入 ERP 系统，实现战略层、经营层和管理层的完整架构。

6.9 公开采购过程、推行民主评价监督

长钢公司建厂 67 年来，始终坚持走群众路线，坚持全心全意依靠职工办企业方针，通过激发广大职工群众的主动性和创造性，使企业克服重重困难，不断发展壮大。进入新的历史时期，面对更为复杂的经济形势和生存环境，长钢公司继续坚持职工群众的主体地位，在坚持以职代会为基本形式的民主管理制度和在几年职工代表民主评价探索和实践的基础上，应进一步深入推行民主监督，还原职工的知情权、参与权、监督权，包括决策权，通过职工群众对企业各项运作尤其是采购过程的监督，促使企业采购过程透明化。

首先要制定一套完整的民主评价实施方案，在方案中体现出采购民主评价监督的管理原则和主要任务，同时组成一支政治觉悟高、专业水平强、作风正派、表达能力好的监督评价团，并要求评价团成员认真学习相关法律政策、业务管理知识，敢说真话、敢说实话，能深入基层调查研究，对于外购外销物资价格的市场调查、跟踪监督，以及对基层单位经济、技术、财务、工艺、工序能耗等主要指标的分析、对比，都要形成调研报告。其次对于监督评价团的成员要定期优化，对其进行培训。综合其表现，给予相应的奖励或是问责，同时按程序及时补充调整成员。

民主评价的监督领域也要从采购价格监督评价，逐步拓展到外购物资使用性价比、质量考核、合同规范、招投标、收入分配、干部任免、部门工作质量等企业经营活动过程及生活后勤方面。

推行民主评价监督，不仅会另采购过程逐步规范，采购人员由坐等客户送上

门变主动深入市场调研，由被动降本变为自我加压，在很大程度上会降低企业成本；同时民主评价把职工关注的热点置于透明的监督之下，让职工代表对企业资金运作最大、最频繁、最关键的采购领域进行监督评价，有效抑制了各类腐败现象的产生，减少了职工对大笔资金运作的猜忌，增强了对管理层的信任和信心，职工对企业就会有一种家一样的感情，会希望被重视、被尊重，感到有地位，他们会愿意为企业把关，将自己的前途和企业的命运紧密联系在一起，这样劳动关系也会更加和谐。

7 结论与展望

7.1 研究结论

长钢公司是国家二类大型企业，历经 60 多年的发展，现已成为年产 360 万吨钢的地方骨干企业，目前全国甚至全球钢铁产业的竞争环境越来越恶化，在这样的环境和过程中，长钢公司面临的机会越来越少，威胁越来越多，如何充分利用这少之又少的机会、规避接踵而来的威胁，在激励的竞争中获取生存和发展的希望，企业有了自己明确的发展目标之后，选取什么样的竞争战略去实现这个发展目标，是企业必须面对的重要战略问题。

本文依据经典竞争战略管理理论，围绕如何制定竞争战略，针对影响长钢公司制定实施竞争战略的内外部环境进行了系统的分析，针对长钢公司的发展目标“建设世界一流精品长材生产制造基地”，提出了实现这一发展目标可供选择的竞争战略，即：通过有效降低成本，不断改进工艺、装备，提升新产品的开发能力，实现技术领先，完善企业自身的发展战略，对于长钢而言，同时结合多元化经营道路，把企业做大做强。最后重点围绕长钢公司竞争战略的实施，从推进低成本、优化人力资源、强化企业管理、推进技术攻关、开展特殊营销、创建特色企业文化、搞好资金筹措、强化信息化建设、推行民主评价监督等方面提出了具有针对性的战略对策。

7.2 研究的局限性

本文有一定的研究局限性。首先，任何战略理论的应用不可能是一个固定的模式，要结合企业所处的时代背景和内外部环境，企业的发展阶段和资源能力等，在战略理论的实践应用过程中，应该注意借鉴和创新，充分考虑到国家的政策导向等大环境和企业的现实发展经济状况等实际因素。由于作者个人的能力有限，缺乏对复杂变化的市场环境精准地把握能力，加上对于一些理论知识的理解和领悟存在一定的偏差，这些会影响到战略选择的精确性和战略实施的有效性等，还需要在以后具体实施过程中，密切关注实效和同行的动向，及时做调整。其次，长钢公司是首钢总公司的分公司，同时也隶属长治市国资委监管，其经济活动必然会受到上述两方的干涉和影响，好多战略实施细节做起来会很受限制，而本文主要是把它看作一个独立的个体来分析的，对于上述的考虑略微不足，难免会造

成结论上的某些偏颇，还需要在日后通过调研做进一步细致探讨。

7.3 研究展望

长钢公司的内外部环境随着时间的发展会不断地发生变化，从内部看八大技改工程的建设正如火如荼，旧区改造的准备工作也已经就绪，随时可以有大的动作；从外部看虽然目前国外铁矿石的不断涨价，国内外钢铁产能的严重过剩使得钢企的利润捉襟见肘，当然从长远的发展态势来看，对于钢铁的需求还是会加大的，所以企业现在要做的是打好根基，找准目标，确定实施战略，未来的发展空间会更加广阔。同时，随着内外部环境的不断变化，企业的竞争战略实施很可能要进行必要的调整和改进，这是今后进一步需要深入研究的问题之一。

本研究基于企业竞争战略管理理论，对长钢公司采取怎样的竞争战略进行了系统分析，但因为顾客的需求变化和市场大环境等因素，常常会让企业很难按照制定好的战略计划一步步实施，种种不确定性也在加剧同行间的竞争，所以企业要不断加强战略的研究和调整来适应这一切改变。另外本研究基于企业竞争战略管理理论进行了一定的探讨，并未对有关超越竞争的战略管理理论进行探讨，比如在企业的发展中，企业不再是独立的个体，在进行战略制定的时候，除了考虑自身以外，还要把重点放在企业所处的企业生态系统环境中，即要关注竞争者，关注生产者、供应商及其他利益相关者，除了怎样才能在整个系统中获得一席之地是企业考虑的问题之外，企业生态系统之间的竞争也同样值得企业关注，当然此时的竞争战略制定过程就会与企业只作为个体看待时有很大不同。这是今后要深入研究的问题之二。

致谢

在西安建筑科技大学管理学院学习的三年中，我的理论知识和管理理念都有了很大的提升，可以说是收获很大，感触也很深，学院众位老师的悉心教导、同学们的支持和帮助，让我在这三年中增长了知识，拓展了思维，锻炼了能力，给我今后的工作、学习等方面都将会有很大的帮助。

我要特别感谢我的导师尚耀华副教授。承蒙尚教授的细心指导才得以完成本论文，在论文指导期间，尚教授渊博的知识、严谨的治学态度和高尚的人格深深地影响着我，感染着我，无论是课题研究、论文写作方面的深厚理论功底，还是他坦诚待人、客观处事、不厌其烦的优秀个人品质，都让我受益匪浅，在此致以我最真诚的感谢！

其次，西安建筑科技大学管理学院的领导、老师和本班同学给予我很多支持和帮助，为我完成论文提供了各种方便条件，在此对西安建筑科技大学曾经为MBA学员授课的全体教师付出的辛勤的劳动表示由衷的敬意和感谢！

另外，尽管本人结合对工商管理理论知识的系统学习，按照论文要求，利用相关理论，根据长钢公司的现状就其竞争战略做了一些肤浅的探讨，同时尽量注明了有关参考文献的出处，但由于外部环境的千变万化，再加上本人分析、写作能力的不足，难免会有所遗漏和偏颇，敬请原谅。同时，本人所在的首钢长钢公司的相关领导和同事，在我论文素材收集、写作过程中给予了很大的帮助，在此一并表示感谢！

最后，鉴于本人水平有限，其间必有许多错误和漏洞，请各位老师批评指正。

参考文献

- [1] 马歇尔(著) 刘生龙(译). 经济学原理[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2008.
- [2] 候海青, 朱克毓. 企业基本竞争战略理论演变[J]. 商业时代, 2007,14.
- [3] 威廉姆森 (著) 邢源源(译). 企业的性质[M]. 北京: 商务印书馆, 2007.
- [4] The Management of Strategy: Concepts and Cases , Michael A. Hitt、R. Duane Ireland、Robert E .Hoskisson, Copyright 2010 by South-Western, Division of Thomson Learning.
- [5] 迈克尔·波特(著) 陈小悦(译) 迈克尔·波特竞争三部曲:竞争战略+竞争优势[M]. 北京: 华夏出版社, 2005.
- [6] 吴海滨,李垣,谢恩. 基于组织互动和个人关系的联盟演化模型[J]. 科研管理, 2004, (1).
- [7] 袁斌. 动态竞争中核心能力的提升路径[J]. 科学学与科学技术管理,2004,(2).
- [8] 秦颖. 企业环境战略理论产生与发展的脉络研究[J]. 中国软科学,2004,(11).
- [9] 汪克夷,冯桂平. 动态竞争中的竞争速度研究[J]. 科学学与科学技术管理,2004,(6).
- [10] 阮平南,宋静,阮国祥. 组织演化视角的战略网络稳定性的特征[J]. 现代管理科学,2011,(12).
- [11] 毕意文,孙永玲. 平衡计分卡中国战略实施[M]. 北京: 机械工业出版社, 2009.
- [12] 孙世敏,赵希男,冯森. 可持续发展的战略绩效评价体系设计[J]. 管理评论, 2004, (6).
- [13] 李军,孙敬华. 钢铁企业竞争力评价方法比较与借鉴[J]. 北京科技大学学报, 2006, (6).
- [14] 钱德勒. 战略结构[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [15] 董大海. 战略管理(第三版)[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2012.
- [16] Vaara,E.,B.Kleymann, et al. (2004). "Strategies as discursive constructions: the case of airline alliances." Journal of Management Studies 41(1): 1-35.
- [17] 吴照云. 战略管理[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2008.
- [18] 胡绩伟. 企业经营战略管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2010.
- [19] 赵东. 企业战略的定义及特征[EB/OL]. 中国人力资源开发网战略决策, 2005-12-14.
- [20] 杜坤. 动态环境下的企业竞争战略研究[J]. 经济论坛, 2012,11.
- [21] 顾铁飞. 企业战略的类型及应用[J]. 中国民用航空, 2008,11.

- [22]陈继祥. 企业战略管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2001.
- [23]迈克尔·波特(著), 陈小悦(译). 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 2005.
- [24]张慧. 企业竞争情报与竞争战略的互动研究[J]. 中小企业管理与科技, 2012(1).
- [25]Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskillson, Strategic Management; Competitiveness and Globalization(Concepts) (6thEdition) [M]Copyright 2005 by South-western, a division of Thomson learning.
- [26]The Case For A Constructivist Methodology,Mir,R.&A. Watson,Strategic Management And The Philosophy Of Science,2000,9.
- [27]迈克尔·波特(著), 吕巍等(译). 战略管理—竞争与全球化[M]. 北京: 机械工业出版社,2009.
- [28]钢铁产业发展政策[J]. 中国废钢铁, 2005, 4.
- [29]杨坚旭. 转变发展方式, 走资源节约型发展之路[J].金融经济, 2011 (2) .
- [30]韩丹. 2012 年钢铁行业回顾及 2013 年展望[EB/OL]. 钢联资讯大宗商品网, 2012-12-31.
- [31]中国钢铁工业生产及贸易现状分析[EB/OL]. 中商情报网,2013-6-21.
- [32]李秀玲,张静薇. 我国钢铁企业发展现状及对策分析[J]. 现代商贸工业, 2013(1).
- [33]孙立欣. 唐钢冷轧产品营销战略研究[D]. 天津: 天津大学,2008.
- [34]袁宇峰,张国宏. 民营钢铁企业的现状和发展趋势[J]. 武钢技术, 2004(2).
- [35]杨新民. 兖矿电解铝公司竞争战略研究[D]. 济南: 山东大学,2011.
- [36]首钢长治钢铁有限公司技术中心 产学研用合作创新[J]现代工业经济和信息化, 2012, 11.
- [37]杨力恒. 天津市机电工业控股集团公司发展战略研究[D]. 天津: 天津大学, 2006.
- [38]候章良,刘立新. 战略管理最重要的 5 个工具[M]. 广州: 广东经济出版社, 2008.
- [39]周维富. 我国钢铁企业多元化经营现状及对策分析[J]中国经贸导刊, 2012 (01) .
- [40]赵大春. 企业战略制定及其有效执行的思路浅析[J]. 改革与战略, 2009,2.
- [41]陈江珊. 唐山不锈钢企业发展战略研究[D]天津: 天津大学, 2005.
- [42]Teece D • J,Pisano G,Shuen A:Dynamic Capabilities and Strategy Management, Strategy Management Journal,2007,12,(7).
- [43]李建军. 济南钢铁集团公司发展战略研究 [D]. 上海: 上海海事大学, 2006.

附录硕士研究生学习阶段发表论文

- [1] 陈璞. 首钢长钢公司发展面临的机遇和挑战 [J]. 经济与社会发展研究, 2013 (10) : 96