
上海宝钢集团竞争战略研究

摘 要

宝钢集团公司是中国最大、最现代化的钢铁联合企业。在经济全球一体化的浪潮下，作为世界各国国民经济基础产业的钢铁行业面临的竞争日益激烈。汇率和铁矿石等原材料价格波动不稳定，宝钢内部产品结构不合理等问题影响着宝钢集团进一步快速稳定的发展。在这种环境下，上海宝钢集团必须研究企业的竞争战略，指明公司的发展方向，整合各种资源，以期获得竞争优势，才能在激烈的市场竞争中不断发展壮大。

本文从战略的角度来关注上海宝钢集团在其所处行业环境中的前景，通过对上海宝钢内外环境等进行全面分析，运用 SWOT 分析法和波特的五力模型，同时运用一般竞争战略理论分析得出上海宝钢集团的优势与劣势、机会与威胁，从而提出上海宝钢集团战略选择对策建议，为上海宝钢集团提供进行战略调整的依据。

关键词：上海宝钢集团 竞争战略 SWOT 五力模型

The Competitive Strategy Research of Baosteel Group Corporation

Abstract

Baosteel Group Corporation is China's largest and most modern iron and steel enterprises. In the wave of economic globalization, countries of the world economy as a basic industry of the steel industry is facing increasingly fierce competition. Exchange rate fluctuations and volatile raw material prices such as iron ore, Baosteel internal product of the irrational structure of Baosteel Group and other issues further rapid and steady development. In this environment, the Shanghai Baosteel Group research firm's competitive strategy must specify the company's direction, integrating a variety of resources to gain a competitive advantage to the fierce competition in the market growing.

From the strategic point of view to focus on Shanghai Baosteel Group in its prospects in the industry environment in which, through the Shanghai Baosteel comprehensive analysis of internal and external environment, the use of SWOT analysis and Porter's five forces model, while the use of the general theory of competitive strategy Shanghai Baosteel Group reached the strengths and weaknesses, opportunities and threats, which would set out for Shanghai Baosteel Group, the implementation of competitive strategy and strategic suggestions for the Shanghai Baosteel Group to provide a strategic basis for the adjustment.

Keywords: Shanghai Baosteel Group; SWOT; Competitive Strategy ; Five Forces Model

目 录

1. 引言	1
1.1 研究的背景	1
1.2 研究的意义	1
1.3 论文的思路和结构	1
2. 相关理论及应用综述.....	3
2.1 相关理论基础	3
2.2 竞争战略在同行企业中的应用	5
3. 上海宝钢集团外部环境分析及内部条件分析	6
3.1 上海宝钢集团简介	6
3.2 上海宝钢集团宏观环境分析	6
3.2.1 政治法律环境分析	6
3.2.2 经济环境分析	7
3.2.3 市场环境分析	8
3.2.4 技术环境分析	9
3.3 钢铁行业竞争分析——波特五力模型分析	10
3.3.1 上游供应商	10
3.3.2 下游用户	11
3.3.3 现有竞争者	11
3.3.4 潜在竞争者	12
3.3.5 替代品	13
3.4 上海宝钢集团内部条件分析	13
3.4.1 有形资源.....	13
3.4.2 无形资产.....	14
3.5 上海宝钢集团 SWOT 分析	15
4. 上海宝钢集团竞争战略选择的对策与建议.....	18
4.1 上海宝钢集团竞争战略的选择——差异化战略	18

4.2 上海宝钢集团差异化战略的实现途径	18
4.2.1 产品差异化	18
4.2.2 技术与服务差异化	19
4.2.3 人员差异化	20
4.2.4 品牌形象差异化	20
4.3 上海宝钢集团差异化战略的实施与控制	22
4.3.1 差异化战略实施的发动	22
4.3.2 差异化战略实施的计划	22
4.3.3 差异化战略实施的运作	22
4.3.4 差异化战略实施的控制与评估	23
结 语	24
参考文献	25
致 谢	26

1. 引言

1.1 研究的背景

钢铁素有“工业粮食”的美称，钢铁材料不仅是许多领域不可替代的结构材料，而且也是产量最大、覆盖面特别广的功能材料。钢铁工业一直以来是世界各国国民经济的基础产业，在国民经济中具有重要的地位，钢铁产量与人均钢消费量一直是一个国家经济发展程度的重要指标。美国、日本等经济发达国家都经历了以钢铁为支柱产业的重要发展阶段。

中国钢铁业的产量已经连续 9 年位于世界首位，但这并不意味着中国已经是钢铁强国。2008 年下半年以来，随着国际金融危机的扩散和蔓延，我国钢铁产业受到严重的冲击，出现了产需陡式下滑、价格急剧下跌、企业经营困难、全面寒夜亏损的局面，钢铁产业稳定发展面临着前所未有的挑战。应当看到，钢铁产业在经历了长期粗放型扩张后，必然要进行一次大的调整。现阶段，我国城镇化、工业化任务依然繁重，内需潜力巨大，钢铁产业发展的基本面没有改变。

宝钢集团有限公司是以宝山钢铁（集团）公司为主体，联合重组上海冶金控股（集团）公司和上海梅山（集团）公司，于 1998 年 11 月 17 日成立的特大型钢铁联合企业。是中国最具竞争力的钢铁企业，年产钢能力 2000 万吨左右，赢利水平居世界领先地位，产品畅销国内外市场。作为国内钢铁业的老大，宝钢集团必须抓住机遇，对企业竞争战略作出相应调整，以更好的适应国内外竞争。

1.2 研究的意义

本文期望通过对上海宝钢集团进行全面的分析，运用科学的分析工具研究上海宝钢的现有竞争战略，主要探讨实施产品差异化战略，根据公司实际情况提出了具体的竞争战略，以及实施竞争战略的策略，希望能对上海宝钢集团的发展有所帮助，促进其长期、稳定、健康地发展，满足集团主要利益相关者的期望，也希望能对中国钢铁行业中的其他企业发展中的困惑和问题的解决提供有益的借鉴。

1.3 论文的思路和结构

本文研究的整体思路如下：

首先，提出问题，通过分析目前宝钢所处的行业背景和竞争情况，提出本文研究的背景和意义。

其次，分析问题，主要是对宝钢的竞争战略理论进行研究，分析公司的内外环境、对宝钢集团进行 SWOT 分析。

最后，解决问题，提出上海宝钢集团竞争战略选择的对策建议进而选择差异化竞争战略，接着提出差异化战略实现途径，最后进行差异化战略的实施和控制。

整个研究思路见图 1-1。

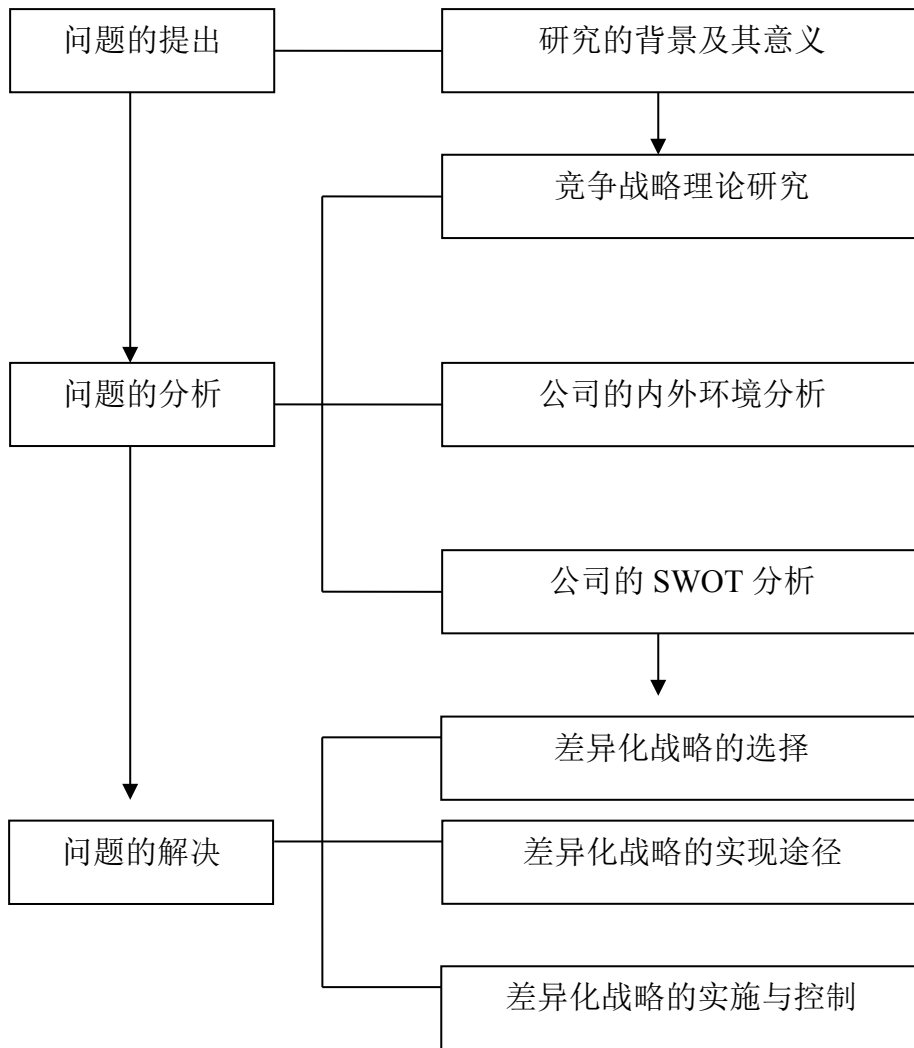


图 1-1 本文框架

2. 相关理论及应用综述

2.1 相关理论基础

(1) SWOT 分析法

SWOT 分析法，是由美国旧金山大学的管理学教授韦里克在 20 世纪 80 年代初提出来的，后来经过管理者不断丰富和完善，逐渐成为一种非常有用的战略分析工具。SWOT 主要是从企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threat）四个方面进行分析。

所谓的优劣势分析主要是对企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析着重于外部环境的变化和对企业的可能影响上。在进行 SWOT 分析时，应该把企业所有的内部因素集中在一起，然后用企业的外部力量来对企业这些内部因素进行评估。因此，SWOT 分析实际上就是将对企业内外部条件各方面内容进行综合分析和概括描述，从而分析组织的优势劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

(2) 波特五力模型

根据美国学者波特的研究，一个行业内部的竞争状态取决于五种基本竞争力，如图 2-1 这些作用力汇集起来决定着该行业的最终利润潜力，并且最终利润潜力也会随着这种合力的变化而发生根本性的变化。一个公司的竞争战略的目标在于使公司在行业内进行恰当定位，从而最有效地抗击五种竞争作用力并影响它们朝向自己有利的方向变化^[1]。

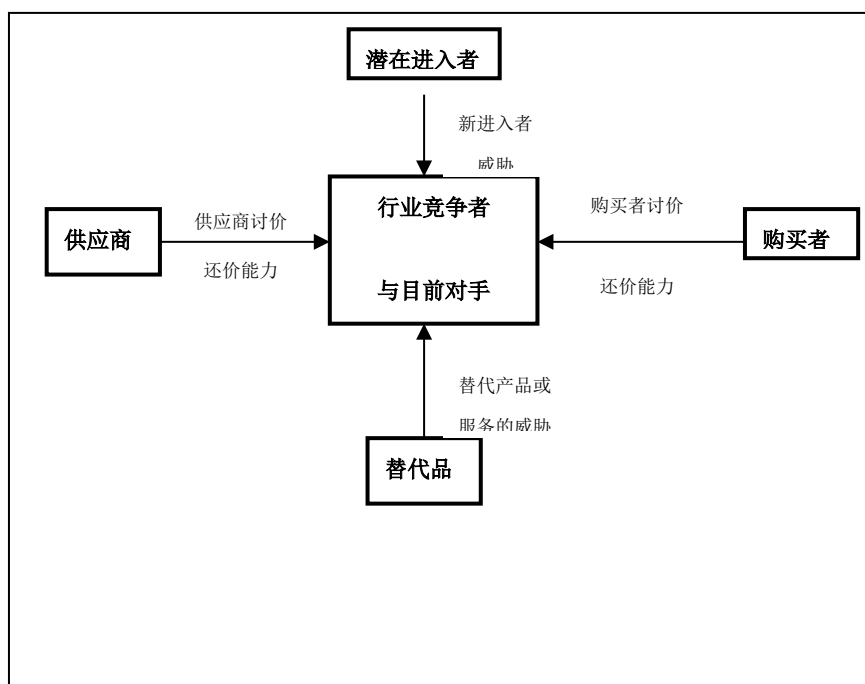


图2-1 驱动行业竞争的五种力量^[2]

(3) 一般竞争战略理论

波特教授是最早提出对企业竞争战略进行分类的管理学家。波特的战略分类，实际上是按照企业的竞争战略所涉及到的营销因素进行分类的，如图2-2 波特认为，企业只能采用在某个方面或几个方面优于竞争对手的竞争方法才能形成竞争优势。由此一般竞争战略分为成本领先战略、差异化战略、集中化战略。这三种战略在框架结构上存在较大的差异，要想成功地实施它们需要不同种类的资源 and 技能，在对企业组织的要求方面也各不相同。通常采用其中一种战略作为首要竞争战略对赢得成功往往是必不可少的，当然有时候也可以同时采用两种或两种以上战略，但对企业的要求较高。

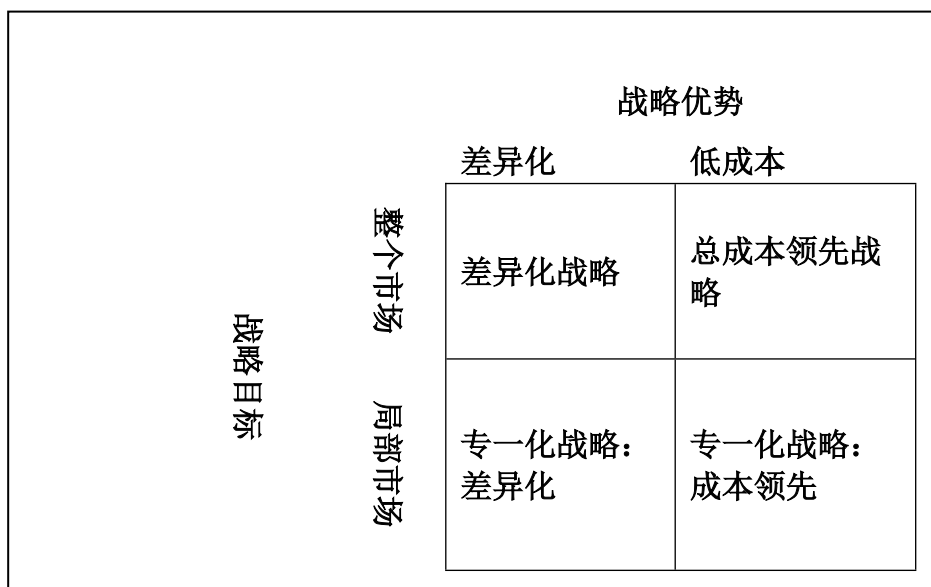


图2-2 波特的竞争战略类型

“成本领先战略”也称“低成本战略”简而言之就是企业尽可能降低自己在一个产业中生产和经营的成本从而确保其总成本比竞争对手低，从而赢得更高的市场占有率或者更高的利润。企业可以通过简化产品、优化设计、节约材料、创新生产、降低人工费用等多种方法取得成本优势。成本领先战略要求从企业研发、生产、销售等多个环节把成本降到最低程度，它的偏重点在于加强企业内部成本控制。

“差异化战略”可以包含营销组合中的各种因素，如可从产品的具有不同的属性方面、在不同价格策略方面、在不同渠道策略方面单独或综合实施。企业可以在各营销组合因素方面，通过不同的策略或做法，形成独特的甚至是竞争对手难以模仿或根本不能模仿的特点及差异，从而使企业向顾客提供行业中其他企业所没有的产品或服务。采用这种差异化战略的企业可以有效避免与其他企业的正面碰撞和竞争。差异化战略的核心是“获得某种对顾客有价值的独特性”，企业要突出自己的产品或服务与竞争对手之间的差

异之所在。

“集中化战略”是将企业营销方向集中于行业内特定顾客群，为这些特定顾客提供所需要的特定产品或服务，只有在这个细分市场而不是别的细分市场获得独特的、占有优势的市场地位，其产品及营销方式都是为此细分市场“量身定制”的^[3]。具体可以划分为集中差异化和集中低成本两种。集中化战略的关键在于瞄准某个特定的顾客群体，某个细分的产品线或某个细分市场，但是采用集中化战略的企业可能缺少企业特色或者不再具有成本优势，同时转移产品到其他细分市场将相当困难，另一个可能存在的问题是从有利润的细分到过度细分的时间界限是否会太短。

2.2 竞争战略在同行企业中的应用

就钢铁行业而言，武钢和攀枝花钢铁采用了不同的竞争战略都获得了成功。五六年前，随着国内外钢铁行业的发展，武钢也面临着激烈的市场竞争，武钢在分析了钢铁行业的内外竞争环境之后，建立了差异化竞争战略并实施，打造了自身的核心竞争力，取得了成功。同样在2005年在中国钢铁工业发展的黄金时期，攀枝花集团的钢铁业务背负着过去多元化经营遗留下来的包袱和沉重的社会负担，在这种情况下，攀枝花集团围绕自己的核心竞争力，同时在降低成本和产品升级上下功夫，实现了低成本战略和差异化战略的最佳组合，如今成为具有强竞争能力的钢铁和钒钛产品的供应商，从而发展壮大钢铁和钒钛产业，也为攀枝花集团其他产业的发展奠定了基础^[4]。

3. 上海宝钢集团外部环境分析及内部条件分析

3.1 上海宝钢集团简介

宝钢集团公司（简称“宝钢股份”）是中国最大、最现代化的钢铁联合企业。宝钢股份以其诚信、人才、创新、管理、技术诸方面综合优势，奠定了在国际钢铁市场上世界级钢铁联合企业的地位。《世界钢铁业指南》评定宝钢股份在世界钢铁行业的综合竞争力为前三名，认为也是未来最具发展潜力的钢铁企业。公司专业生产高技术含量、高附加值的钢铁产品。在汽车用钢，造船用钢，油、气开采和输送用钢，家电用钢，电工器材用钢，锅炉和压力容器用钢，食品、饮料等包装用钢，金属制品用钢，不锈钢，特种材料用钢以及高等级建筑用钢等领域，宝钢股份在成为中国市场主要钢材供应商的同时，产品出口日本、韩国、欧美四十多个国家和地区。

公司全部装备技术建立在当代钢铁冶炼、冷热加工、液压传感、电子控制、计算机和信息通讯等先进技术的基础上，具有大型化、连续化、自动化的特点。通过引进并对其不断进行技术改造，保持着世界最先进的技术水平。

公司采用国际先进的质量管理，主要产品均获得国际权威机构认可。通过 BSI 英国标准协会 ISO9001 认证和复审，获美国 API 会标、日本 JIS 认可证书，通过了通用、福特、克莱斯勒等世界三大著名汽车厂的 QS 9000 贯标认证，得到中国、法国、美国、英国、德国、挪威、意大利等七国船级社认可^[5]。

公司具有雄厚的研发实力，从事新技术、新产品、新工艺、新装备的开发研制，为公司积聚了不竭的发展动力。

公司重视环境保护，追求可持续发展，在中国冶金行业第一家通过 ISO14001 环境贯标认证，堪称世界上最美丽的钢铁企业。

3.2 上海宝钢集团宏观环境分析

3.2.1 政治法律环境分析

企业的竞争战略在某种程度上来说受政治和法律环境变化的影响很大。国家颁布的法律法规和方针政策除了监控企业的生产经营活动之外，同时也是保护企业的合法权益和企业间的合理竞争。

我国的钢铁行业发展一直为国内外所广泛关注，国家为了调整钢铁业的发展，近年来推出了一系列的相关政策法规对钢铁行业进行规范。

以下是 2007 年以后，国家推出了一系列促进钢铁业发展的政策法规（见下页）：

表 3.1 2007-2010 年钢铁行业相关政策法规

颁布时间	法规名称及相关内容
2007 年 4 月 27 日	签订《关停和淘汰落后钢铁生产能力责任书》
2007 年 5 月	印度铁矿石加征关税最终敲定
2007 年 5 月 20 日	对 83 个税则号的板材产品出口实行出口许可证管理
2009 年初	《钢铁产业振兴和调整规划》
2010 年 8 月	节能减排限电政策

国家一系列有关钢铁业政策法规的颁布，规范了钢铁业的操作规范，遏止了钢铁产量的高速发展推升下半年钢铁价格上升，使钢厂取得了“减产增效”的收益，促进了钢铁业的良性发展，同时也将钢铁业中不规范的小企业淘汰。

3.2.2 经济环境分析

(1) 国内国际环境

从国际上看，从2008年开始世界经济开始步入增长减速期。美国次贷危机影响继续扩大，全球油价高攀、粮价飙升态势短期内难以改变，美元持续走低，贸易保护主义和投资保护主义加剧，国际竞争更加激烈，多种不确定因素和潜在风险增加。但从2009年开始全球经济逐渐进入复苏期。

从国内看，金融危机后，我国经济快速复苏。我国经济社会发展总体形势是好的，但投资增长依然过快、货币信贷投放过多、外贸顺差过大等问题没有得到根本解决，经济增长由偏快转向过热的趋势尚未缓解，价格上涨、通货膨胀压力加大，节能减排形势严峻。当前，国家正处于经济周期的上升阶段，随着所有制结构的调整、市场经济体制的逐步形成和完善、业务结构的调整逐步到位、国企改革的突破，将促使国内经济继续平稳增长。

(2) 经济复苏促进钢铁需求强劲

钢铁需求与宏观经济增长具有非常高的关联性。据预算，1997年至2011年GDP耗钢量呈周期性波动（如图3-1）同时单位城镇固定资产投资耗钢量呈下降趋势（如图3-2见下页）说明投资对钢铁消费的拉动作用在减落，而消费和出口对钢材需求的拉动作用在提升（如图3-3见下页）。因此，我们认为未来2-3年国内的钢铁需求总体仍为上升趋势，但增速会下降^[6]。

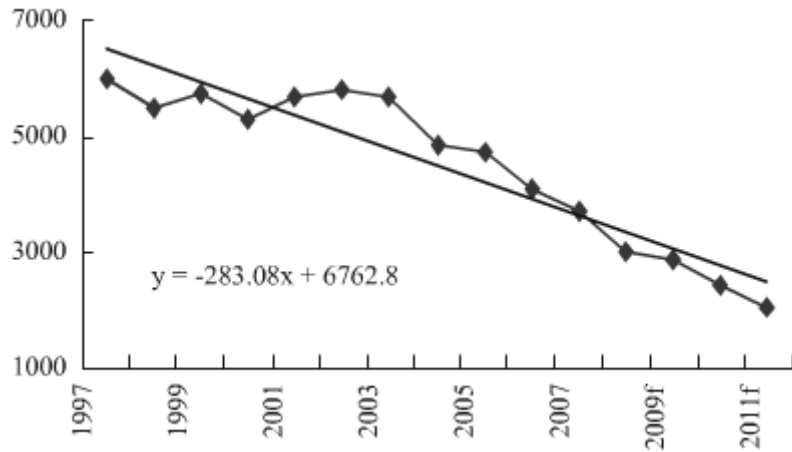


图3-1 1997-2011年单位GDP耗钢量（吨/亿元）

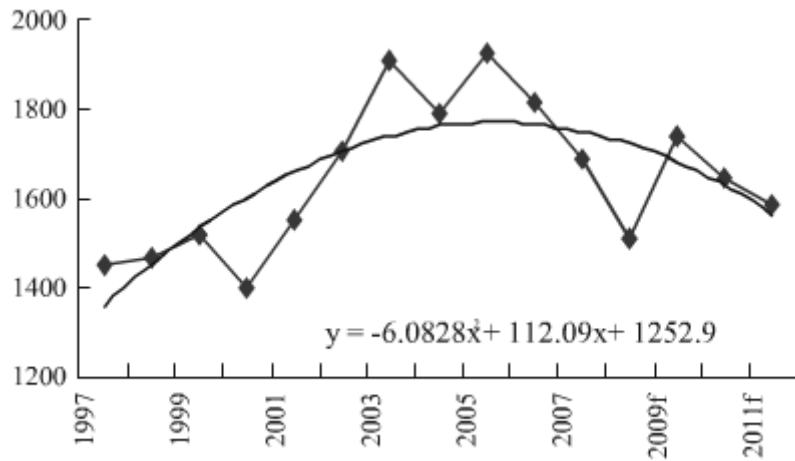


图3-2 1997-2011年单位城镇固定资产投资耗钢量（吨/亿元）

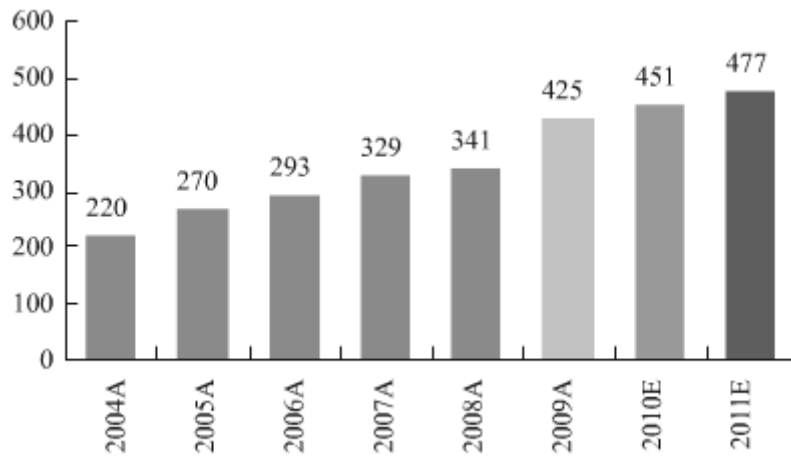


图3-3 2004-2011我国人均钢材消费量预测（Kg/人.年）

3.2.3 市场环境分析

(1) 高端产品需求迫切

我国经济从上升阶段逐步进入调整阶段，表现出在转变经济增长方式、优化结构的过程中实现可持续健康发展的特点，实现国内生产总值年均增长7.5%的目标。经济增

长方式的转变，从而促进经济内涵式的增长，工业增长在速度略有下降的同时，结构将趋于优化，其中对钢铁需求较大的机械、汽车、轻工家电、交通运输、石油化工、建筑、医药行业发展的增长与调整将带动钢铁产品的稳定增长。特别是最近几年国内石油、电力等能源工业方面的升级换代，需要大量的高端钢铁产品，在依靠进口已出现障碍的情况下，国内钢铁企业不得不被迫提升高端钢铁产品的生产能力。

(2) 军用、国防对钢铁需求增加

全球政局的不稳定加强了各国对自身安全的重视，高精尖的武器需求量将大幅增加，军备投入也将大幅增加，新一轮的军备研制经费大增，航空航天、国防军工投资也会增加，对钢铁的需求量也相应增加。中国基于国防安全和台海形势的考虑，在军工航空航天领域用产品增加产量的同时，专注于提高技术水平，而作为军工用特殊钢材料已明显滞后于军工需求，尤其给特冶系列产品带来了快速发展的契机。

3.2.4 技术环境分析

随着信息技术、生物技术、新材料、新能源、先进制造技术等高新技术产业迅猛发展，钢铁工业的技术进步、创新加快，新的生产流程、新的工艺技术都在发生和将要发生深刻而快速的变革，给钢铁工业产业升级和技术创新带来新的压力和挑战。提高技术创新能力已成为钢铁企业培育核心竞争能力、在激烈的市场中立于不败之地的重要方面。具体可以从以下几个方面入手：

(1) 引进国外设备。在某些方面，钢铁业的技术还不够先进成熟我们可以引进国外先进设备，来提高自己的生产效率，利用先进的技术使自己的产能大大提高，从而降低成本获得更多的利润。

(2) 聘请国外专家培训。有些企业中的员工对某些技术还掌握的不够熟练，或者说跟国外同行业还有一定的差距，可以聘请国外相关方面的专家来给自己的员工进行培训，从而缩小与国外的差距，提高自己公司员工的技术水平。

(3) 派员工国外培训。国内钢铁行业的大多企业员工的技术水平较国外而言还是有一定差距的，派员工到国外培训，一方面了解国外钢铁企业生产流程状况，另一方面可以提高自身员工的技术水平，切身了解与国外的差距所在。

(4) 自主研发。国内钢铁企业应发挥勇于创新的精神，投入资金与人力进行先进设备或技术的自主研发，不仅可以提高自身的创造性，而且为公司更好的发展打下坚实的基础。

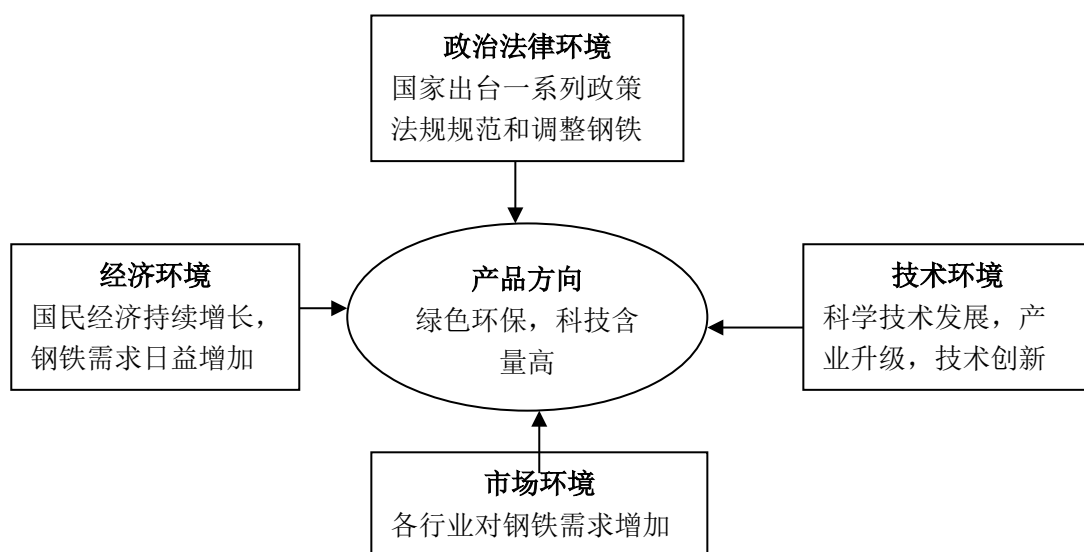


图 3-4 宏观环境分析

3.3 钢铁行业竞争分析——波特五力模型分析

运用迈克尔·波特提出的五种竞争力量分析模型来解剖我国钢铁工业的行业竞争力量，分别是上游供应商和下游用户的讨价还价能力、现有竞争者的竞争能力以及新加入者的威胁和替代品的威胁（图 3-5）。

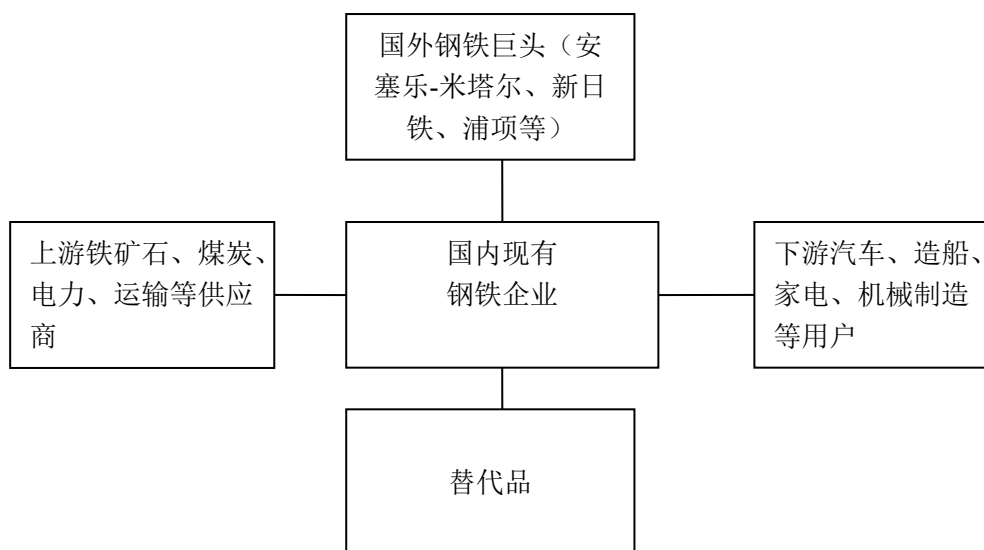


图3-5 钢铁业五力模型

3.3.1 上游供应商

供应商所在的集中度越高，供应物对企业业务成功的影响越大，且供应物差异较大，替代性越小，那么供应商在谈判中就掌握较强的主动权^[7]。具体到钢铁业，上游供应商主要是指铁矿石、煤、电、由、运输等供应商，由于钢铁业对供应物的需求专业性较强、

需求量较大、依存性较高，相应就提升了供应商的地位。近年来，随着我国钢铁业的发展，对原燃料、能源、运输需求加大，拉动了这些行业的发展，表现为产业集中度日益提高，市场控制能力逐渐增强，对钢铁业的谈判话语权日益加大。以铁矿开采为例，1997年前8位铁矿石供应商的贸易量占海上贸易量的67%，自2004年以来全球铁矿业整合加速，整合的结果是巴西的CVRD、英国的Rio TINTO和澳大利亚的BHP Billiton成为三大巨头。他们占全球海运铁矿石贸易量的79%，国际铁矿石市场结构表现为比较典型的寡头垄断。相比之下，中国钢铁业的产业集中度较低。据有关资料分析，2006年我国钢铁业CR1(CR1是指某一行业中产量排名第1的企业年产量占该行业总产量的比例)为5.39%，而前9位钢铁国的CR1均大于10%，韩国CR1高达65.7%^[8]。由于产业集中度低，面对日趋集中的国际铁矿业巨头，我国虽然为海运铁矿石最大需求国(目前，中国对全球铁矿石的消费量接近于50%)，取得了铁矿石谈判的话语权，但并没有获得最大买家应该获得的定价权，总是被动接受连年上涨的海运铁矿石价格。2004~2007年海运铁矿石价格分别达到18.62、71.5%、19%和9.5%，累计涨幅高达165%。2008年铁矿石价格谈判尘埃落定，国际铁矿石基标准涨幅达65%。在2008年，许多小企业因无力承担涨价压力而面临停产的结局。在2009年以前，价格由谈判决定，每年一定。2009年以后，出现了季度定价仍然由谈判决定，2011年开始，必和必拓开始采取第三方的现货指数作为定价基础，由上月或当月的现货价格指数决定铁矿石价格。日本的地震导致钢铁行业的减产也必定冲击澳洲资源市场，免得一寸步不让我澳洲等国际铁矿石巨头，中国钢铁行业只有齐心协力才能拿回自己的谈判定价权。

3.3.2 下游用户

买方所在行业集中度越高，买方越少、采购的数量越多、价值越大、转移成本越低、产品差异性越小买方讨价还价能力越强。造船、汽车、石油化工、家电等是钢铁的下游用户，钢铁是支撑这些行业发展的重要基础材料。随着全球制造业的转移，我国已成为世界制造基地，对钢铁材料的需求增加；同时，我国的工业化、城镇发展也为钢铁业提供了广阔的市场。因此，相对于下游用户，钢铁业具有较强的谈判能力。

3.3.3 现有竞争者

根据产业寿命周期理论，目前我国钢铁业应处于产业成熟期，竞争比较激烈。竞争力量主要分化为两大阵营，一是以宝钢、鞍钢等为代表的国有企业，二是沙钢为代表的民营企业。无论是国有企业或是民营企业，“十五”期间，通过自身发展和兼并重组，企业规模都有很大提高，企业产量先后突破1000万吨、2000万吨、甚至接近3000万吨，工艺技术装备水平得到提高，产品结构初步实现优化。行业竞争焦点在于规模、工艺装

备、战略定位、资源控制等方面。从企业规模看，根据中国钢铁协会的月度统计数据，2007 年钢协会会员单位 69 家企业中，钢产量在 2000 万吨 以上有 5 家，宝钢以 2858 万吨 遥遥领先；钢产量在 1000~2000 万吨 的企业有 5 家，产量比较接近；钢产量在 500 万~1000 万吨的企业有 11 家，邯钢、太钢、包钢、鞍钢等 4 家产量均在 800 万吨之上；不仅如此，这些企业工艺装备、产品结构以及未来战略目标，在很大程度上具有相似性，战略关注点基本上落在板管带等高端产品^[9]。以中厚板为例，中厚板具有高强度、耐磨、耐腐蚀的特性，是支撑国民经济发展的主要钢铁材料，因而也成为国内有实力企业竞相投资、提高产量、增加品种规格的热点，其中在特宽、特厚中厚板领域的竞争尤其激烈。这种规模接近、战略同质、工艺装备同质、产品同质构成了钢铁行业的竞争现状。从对铁矿石资源占有来看，除了鞍钢自有矿山，铁矿石自给率在 85%左右以外，其余企业的铁矿石主要依靠从外部采购，并且对进口铁矿石的依存度高。随着企业规模的提高，对铁矿石资源需求量加大，引发企业竞相以各种方式控制铁矿石资源，由此加剧了行业的竞争^[10]。

国际钢铁协会的数据显示,2010 年全球钢铁产量为 14.14 亿吨,中国的产量为 6.267 亿吨,占到全球总量的 44.3%。作为国内钢铁行业龙头，宝钢面对的市场竞争情况无论是国内还是国外仍异常激烈。以下为 Mysteel 编制的 2010 年全球产量前 12 大钢铁企业名单（见表 3.3）

表 3.3 2010 全球产量前 12 大钢铁企业名单

企业名称	2010年产量（万吨）	同比增幅（%）	2009年排名	2010排名
安赛乐米塔尔	9060	23.8	1	1
河北钢铁	5290	6.4	2	2
宝山钢铁	4450	14.4	3	3
鞍本钢铁	4030	7.8	4	4
武汉钢铁	3650	20.4	6	5
浦项钢铁	3540	13.8	5	6
新日本制铁	3450	30.2	7	7
JFE钢铁	3110	30.7	9	8
江苏沙钢	3010	14	8	9
首钢集团	2580	32.3	12	10
塔塔钢铁	2350	7.3	10	11
山东钢铁	2320	8.9	11	12

3.3.4 潜在竞争者

我国成为 WTO 成员国之后，市场全面开放，国内钢铁市场的旺盛需求强烈吸引外资钢铁业以各种方式进入我国。或者以合资、参股等方式和我国的国有钢铁企业合作，安赛乐-米塔尔收购华菱钢铁 36.67%的股份，与宝钢、新日铁合资建设镀锌板生产线，浦项

与本钢合资建设冷轧薄板生产线，或者从香港或者新加坡等股票市场收购我国民营钢铁企业股权“曲线”进入我国，俄罗斯第 2 大钢铁企业 Evraz 集团公司近日入股了民营钢铁企业集团德龙控股 10% 的股份，从而间接控股中国数家民营钢企。外资钢铁已成为国内钢铁业界新的竞争者。

3.3.5 替代品

钢铁作为功能材料和结构材料，以其价格相对便宜、容易加工、可再生利用等特点，成为全球性的主要基础材料，因此在钢铁业的“五力”模型中来自替代品的威胁较小。

通过对我国钢铁工业“五力”模型分析，我认为，铁矿石等上游供应商日益增强的讨价还价能力、现有企业之间相同化竞争以及外资钢铁企业的强势加入构成目前我国钢铁业的主要竞争力量。在这三大力量作用下，行业竞争加剧，吸引力下降，可谓内忧外患。内忧主要表现为我国钢铁企业数量众多，中小企业比重较大，近年来行业集中度不升反降，重复建设，无序竞争、同质化现象严重；外患则表现为，上下游行业整合，产业集中度提高，话语权加大，外资钢铁进驻国内市场，形势严峻。基于上述分析，企业在制定战略时，应考虑规避外界的威胁，减弱这些力量的影响。

3.4 上海宝钢集团内部条件分析

企业在战略目标制定以及战略选择的过程中，企业不仅要对外部环境进行客观的分析，还要对企业内部条件进行正确的估计，做到知彼知己。企业内部条件分析的目的就是通过企业资源和能力的分析，找出自身的优势和弱点。本文对宝钢集团内部条件进行简要分析是从有形资源 and 无形资源两个方面入手的。

3.4.1 有形资源

有形资源是一个公司内部条件中的重要方面，它包含了有很多资源，本文主要是分析了宝钢的财务资源、组织资源、实体资源及人力资源。

1. 财务资源

宝钢集团目前已经成为邯郸钢铁，八一钢铁，兴业银行，华夏银行，济南钢铁，中国人寿，中国华宝国际信托投资公司等大量的优秀的上市公司的大股东的地位，间接参股 50 多家投资基金，帐面盈利已经超过 500 亿人民币了，目前在二级市场上运营的资本超过 200 亿，并计划今年登陆美国和香港股市，宝钢集团成为世界级金融财团地位已经确立了^[11]。因此宝钢的在资金方面的较其他企业而言是比较有优势的。

2. 组织资源

宝钢是中国规模最大、品种规格最齐全、高技术含量和高附加值产品份额比重最大的钢铁企业。其主要生产基地为宝山钢铁股份有限公司、宝钢集团上海第一钢铁有限公

司、宝钢集团上海浦东钢铁有限公司、宝钢集团上海五钢有限公司、宝钢集团上海梅山有限公司、宁波宝新不锈钢有限公司等宝钢建有功能完善的电子商务平台，同时在上海、杭州、广州、天津、青岛、重庆、沈阳等地设立了现代化的钢材加工中心，可以快速响应用户需求，为用户提供全方位的增值服务。这也是宝钢的优势所在。

3. 实体资源

①厂房与设备：宝钢具有先进的冶金装备制造能力，成功地制造了 CR 轧机、双机架二次冷轧机、宽厚板双边剪、卡罗塞尔双卷筒卷取机、动力圆盘剪、CSP 薄板坯和常规连铸机等冶金尖端装备，以及超深淬硬层冷轧辊、硬齿面减速机、数字化电气及环保等设备和备件^[12]。

②产品销售渠道：宝钢股份在成为中国市场主要钢材供应商的同时，产品出口日本、韩国、欧美四十多个国家和地区。

4. 人力资源

①高管才能：徐乐江先生，2009 年 4 月起兼任宝山钢铁股份有限公司第四届董事会董事长。徐先生 1982 年毕业于江西冶金学院，1995 年至 1996 年曾赴美国西弗吉尼亚大学深造，2000 年获复旦大学—香港大学工商管理硕士学位。徐先生对钢铁行业有着敏锐的洞察力，在徐先生的带领下，宝钢必将更好的发展。

②员工才能：自主管理成为宝钢职工民主管理的重要方面。群众性的经济技术创新活动蓬勃开展，已有几千人参与，涌现出一批工人发明家。宝钢的专利，有 40%左右是普通工人创造的。高技能职工从 2000 年的 8.9%提高到 2008 年的 37.7%。

3.4.2 无形资源

有形资源对公司的发展很重要，无形资源在公司的内部条件中的地位也不可小觑，本文主要从宝钢的技术资源、创新资源和声誉资源这三方面来阐述宝钢集团在无形资源这方面的情况

1. 技术资源

①公司全部装备技术建立在当代钢铁冶炼、冷热加工、液压传感、电子控制、计算机和信息通讯等先进技术的基础上，具有大型化、连续化、自动化的特点。通过引进并对其不断进行技术改造，保持着世界最先进的技术水平。

②公司采用国际先进的质量管理，主要产品均获得国际权威机构认可。通过 BSI 英国标准协会 ISO9001 认证和复审，获美国 API 会标、日本 JIS 认可证书，通过了通用、福特、克莱斯勒等世界三大著名汽车厂的 QS 9000 贯标认证，得到中国、法国、美国、英国、德国、挪威、意大利等七国船级社认可。

③宝钢注重环境保护，推行清洁生产，着力打造绿色宝钢。宝钢股份公司是中国冶金系统第一家通过 ISO-14001 环境认证的企业，厂区绿化率达 42.71%，厂区空气质量达到国家风景区标准，是中国第一个国家级工业旅游景区。

2. 创新资源

公司具有雄厚的研发实力，从事新技术、新产品、新工艺、新装备的开发研制，为公司积聚了不竭的发展动力。

①以全国科学技术大会精神和国家中长期科技发展规划纲要为指导，制订实施宝钢技术创新体系发展纲要，全面提升宝钢技术创新体系能力。

②以宝钢中长期技术创新规划为抓手，加大科技投入，加强战略产品开发和重大、共性、前沿技术研究，推进自主集成创新。

③以自主知识产权培育为核心，提升知识产权战略运作能力，促进科技成果快速转化为生产力。

④以产学研战略合作为导向，探索产学研合作新模式，加强国内外技术交流合作。

⑤以发挥企业技术创新主体作用为己任，积极融入国家技术创新体系。

3. 声誉资源

宝钢是中国最具竞争力的钢铁企业，年产钢能力 3000 万吨左右，赢利水平居世界领先地位，产品畅销国内外市场。2006 年 12 月 14 日，标准普尔宣布将宝钢集团和宝钢股份长期信用等级从“BBB+”提升至“A-”。这是目前全球钢铁企业中的最高长期信用等级，也是中国制造业中的最高等级。在全球钢铁企业中，能够取得“A-”的企业仅有宝钢和韩国浦项。在六家取得“A-”及以上信用级别的中国企业中，宝钢是唯一一家制造业企业，在国内优秀企业中继续处于领先水平。

宝钢是中国最具竞争力的钢铁联合企业，是 2010 年上海世博会的全球合作伙伴和钢材总供应商。2010 年宝钢连续第七年进入《财富》杂志评选的世界 500 强企业，并被评为 2009 年度“全球最受尊敬企业”，成为中国内地唯一获得此称号的企业。

3.5 上海宝钢集团 SWOT 分析

通过以上对上海宝钢集团外部环境和内部能力的分析，本文引入 SWOT 分析法进行备选战略的选择。（表见下页）

表 3.5 SWOT 分析矩阵表

<p style="text-align: center;">内部条件</p> <p style="text-align: center;">外部条件</p>	<p style="text-align: center;">S-优势</p> <p>S1 行业龙头地位，拥有良好的社会信誉； S2 产品立足于高技术含量，高附加值钢铁精品，生产工艺水平位居国内领先； S3 营销系统管理取得成功，营销成本大大缩减； S4 冶炼装备先进、技术指标已达国际水平； S5 掌握多处海外铁矿资源，长期合同有效控制海运费用； S6 业务高效，管理比较规范。</p>	<p style="text-align: center;">W-劣势</p> <p>W1 产品结构不合理，在高端产品方面，有国外物美价廉的产品进来抢占市场份额； W2 中端产品方面，其他大型钢厂几乎都能生产，将不断蚕食宝钢原有的市场份额； W3 低端产品早就被宝钢淘汰了，例如长材类产品的需求增长，宝钢获益较少。</p>
<p style="text-align: center;">O-机会</p> <p>O1 在国内外经济复杂以及国内政策的影响下，行业进入风险期和转型期，作为龙头企业，是进行战略扩张和战略调整的机遇期； O2 规模效应的影响，使得宝钢可以低成本向原材料行业扩张。</p>	<p style="text-align: center;">SO 战略</p> <p>1. 进一步加强科技创新，有效促进企业战略调整。 2. 运用先进技术和设备降低生产成本，进一步提高企业利润。 3. 进一步加强企业文化建设，提高企业社会形象，有利于企业更好的发展。</p>	<p style="text-align: center;">WO 战略</p> <p>1. 优化产品结构，实施差异化战略，使企业在激烈的竞争中于有利地位。 2. 进一步扩大规模效应，在原材料行业实施低成本战略，有效提高企业的经营利润。</p>
<p style="text-align: center;">T-威胁</p> <p>T1 国内外经济增长仍存在不确定性，存在市场需求风险； T2 汇率和铁矿石等原材料价格波动也会对公司造成风险； T3 钢铁市场竞争激烈。 T4 国外潜在竞争者带来的冲击和国内潜在竞争者入。</p>	<p style="text-align: center;">ST 战略</p> <p>1. 利用企业良好的社会信誉，与上游供应商加强沟通，签订有利于企业发展的相关协议。 2. 积极采取相关政策有效应对潜在竞争者的威胁。</p>	<p style="text-align: center;">WT 战略</p> <p>1. 在铁矿石等原材料定价方面要积极争取主动权。 2. 调整产品结构积极应对激烈的市场竞争。</p>

从上述 SWOT 分析可以清晰的看出，目前，影响宝钢集团进一步发展的最大因素在于它存在的明显的劣势方面。综合比较 SO、WO、ST、WT 这四种战略，SO 战略宝钢已经基本

做到位，实施这一战略对公司的提升空间有限；关于 ST 战略，宝钢目前具有良好的社会信誉，与上游供应商的交流沟通也很和谐，面对相关威胁也能积极采取策略来应对，因此对于宝钢而言 ST 战略也没实施的必要；至于 WT 战略，宝钢处于相对被动状态，实施起来有一定的困难，且成效不是很大。因此，综合看来，本人认为，在短期内，上海宝钢集团应该选择矩阵中的 W0 战略，主要是优化产品结构，实施差异化战略，至于低成本战略自 2008 年经济危机以来在原材料行业已经开始启动实施。在实施 W0 战略同时应该注意采用矩阵中其他的方案，待这一战略实施成功后，再根据企业内外环境的变化，做出新的战略选择。

4. 上海宝钢集团竞争战略选择的对策与建议

4.1 上海宝钢集团竞争战略的选择—差异化战略

成本领先战略可以通过很多方式实现。比如，规模经济、（生产制造）的技术领先、获得优惠供应原材料或能获得高品质原材料供应、先进的生产制造工艺和生产技术组织方式、严格的内部成本控制管理等。根据宝钢集团现有情况，宝钢集团已经形成强大竞争优势，没有必要整个企业再采用成本领先战略来进一步提高企业的竞争力，但在宝钢如果计划扩张原材料行业，可以部分实施低成本战略。

综上所述，选择成本领先战略只能有利于促进宝钢在原材料行业的发展，而并不能上升到整个企业的战略高度，为企业的进一步发展有很大的促进作用。因此，成本领先战略对于目前整个宝钢集团的发展情况并不是最合适的。

集中化战略有利于将整个行业的资源和力量集中起来，更好的为某一特定的目标而服务。采用这种竞争战略的最后后果是：企业不是在较大的市场获得一个较小的市场份额，而是在一个较小的细分市场获得一个较大的市场份额。集中化战略对于处于市场分裂阶段、企业都在积极细分市场的行业里，是较多采用的一种竞争策略。对于上海宝钢集团来说，显然现在是不合适采用这种竞争战略。

本文为上海宝钢集团选择的是差异化战略。差异化竞争，是目前占主流地位的企业竞争方法。这种竞争战略不仅本身能很好的适应目标市场营销，更重要的是，它也是最符合营销观念的做法。差异化战略的重点在于创造该行业和顾客认为的独特的产品或服务。随着科学技术的发展，企业越来越依靠差异化赢得竞争，因此，差异化战略是企业获得竞争优势的一种有效战略。

4.2 上海宝钢集团差异化战略的实现途径

差异化战略分为四种，分别是产品差异化、形象差异化、人员差异化、服务差异化。在产品差异化方面企业可以通过造就特色产品性能、形成特色产品风格、设计特有形象标记等产生差异化。在形象差异上，通过对企业形象进行设计，提高品牌知名度和赞誉度，获取良好的社会形象以此来产生差异。在服务 and 人员方面的差异也是企业形成差异的重要方面^[13]。

综合第三章的分析所得的 WO 战略以及差异化战略的类型，本文从产品差异化、技术与服务差异化、人员差异化、形象差异化四方面来实现上海宝钢集团的差异化战略。

4.2.1 产品差异化

产品质量是企业竞争力的基础，也是品牌发展的基础。要创造产品差异首先要树立

正确的产品质量观念，企业对产品的把握既要注重产品的内在质量，又要注重产品的外在质量；同时，加强质量监督，将质量隐患消灭在每一个环节中。其次，创造优质产品，根据用户实际需求开发新的产品和开创产品的质量特色，不断推出含量高的新产品，树立新的品牌形象，创造自己的品牌优势，获得权威机构的认可，取得走向国内外市场的通行证，拓展品牌的国际市场空间。“质量是生产出来的，而不是检验出来的”。要成为国际市场上的名牌企业、名牌产品，超群的产品质量才是最重要的保证和关键。宝钢产品质量的最高标准不是国家标准或企业标准，甚至也不是合同书上的技术参数，而是用户在实际使用时是否好用，能否为顾客创造良好的效益等等指标。宝钢正是以自己的实力，取得了与世界重量级对手的“平等对话权”。

黑色冶金采矿，冶炼及加工，钢铁贸易，冶金工程技术服务是宝钢的主业。宝钢加快实施钢铁精品战略，尽快建成中国汽车用钢，油、气开采和输送用钢，不锈钢，家电用钢，交通运输器材用钢，电工器材用钢，锅炉和压力容器用钢，食品、饮料等包装用钢，金属制品用钢，特种材料用钢以及高等级建筑用钢等钢铁精品基地，建成中国钢铁工业新技术、新工艺、新材料的研发基地。在产品制造过程中注重环境保护，推行清洁生产。

在质量指标上拉大与竞争对手的质量差距，提高技术档次，分别在碳钢系列、不锈钢系列、特钢系列形成自己独特的差异化优势。

4.2.2 技术与服务差异化

差异化战略要求我国钢铁企业具备更强的技术实力，这样才能对产品进行更新换代，不断满足消费者的新需求，并引导消费者的需求倾向。在过去的十年中，我国在世界钢铁产业中所占的份额几乎翻了一番，远远超过其他国家的钢产量纪录，是世界上惟一年产钢超过两亿吨的国家。其发展也仅仅是量的扩张，是粗放式的增长，质的变化不是很大，尤其是技术实力上。要想提升自己的技术实力，仅仅依靠自身企业的力量是不够的，必须要学会“借鸡生蛋”，与国际上技术实力雄厚的钢铁企业进行技术合作，建立技术联盟。通过建立技术联盟，实现技术合作，达到双方资源共享，利益共享的目的。我国钢铁企业也可以借此获得更先进的技术信息和技术能力。

在技术方面，宝钢工程通过推广具有国际先进水平的高炉喷煤、大型转炉炼钢、炉外精炼、不锈钢连铸、中小型钢轧制、钢渣处理、冷轧废水处理、带钢的连续处理加工线等 20 余项技术，提升公司核心竞争力。

品牌竞争的一个重要途径就是服务竞争。企业应注意对服务资源的开发，将品牌服务与品牌商品同步推出。首先，先进而独特的服务理念是品牌服务的关键。钢铁企业能

否提供用户满意的品牌服务，不仅取决于它是否具有健全的服务网络，娴熟的服务技能，更取决于是否拥有先进而独特的服务理念，在品牌竞争中，竞争双方不同的竞争理念，造成了不同的服务行为，最终影响双方的竞争态势，竞争的天平总是偏向拥有先进服务理念的一方。其次，服务不仅是一种经济行为，更是一种文化行为，把良好的服务理念转化为用户感知的服务措施还需要有高超的服务艺术。一方面，服务要能体现出浓郁的文化情愫和情感色彩，在无形中形成一种高雅感和亲和力，达到提升品牌形象的目的；另一方面，企业要善于洞察用户潜在心理，提供切合用户潜在心理期望的服务，并谋求服务创新，推出有特色的服务，超越用户的一般心理预期，给公众留下深刻而美好的印象。

在服务方面，宝钢早在 1986 年就成立了为钢铁主业提供生产、生活服务的企业开发总公司生产服务业主要为钢铁主业提供生产作业协力、工厂物流仓储、再生资源综合利用及废弃物处置、工厂物业管理、产品包装、工业环保和绿化、医疗保健等生产服务性业务，目前已形成上海和南京两大服务区域。经营范围包括冶金企业废弃物和副产品综合利用，钢铁产品包装，餐饮、物业、通勤、绿化、卫生服务、生产协力管理，建筑工程承揽，物流及钢材贸易，房地产开发，磁性材料及矿渣微粉制造、销售，模具钢加工、配送，钢材深加工，汽车修理，以及旅游等^[14]。

通过技术提升与服务，“做到所不能的事”，才能为宝钢带来竞争上独特的优势。

4.2.3 人员差异化

实施差异化战略，相应的人才储备是最基本的工作。不仅包括具有一技之长的专业人才，更包括具备广泛的知识与能力的复合型人才。复合型人才应具有财务、质量管理和营销三方面的能力，三方面缺一，在处理跨国经营时就不能得心应手。而要实施差异化战略，对这三方面的要求就更高，只有具备更强的综合能力，才能在同一领域更“专业”。

宝钢设有自己独特的人才开发院，宝钢人才开发院是宝钢的员工教育培训基地、公司管理研究基地和员工创新活动基地，占地 210 亩，拥有各类培训、生活设施 75000 平方米。现有党（政）校（员工创新与发展培训中心）、管理研修中心（管理研究所）、工程技术培训中心、技师培训中心、网络培训中心、职业技能鉴定中心等 6 个培训实体，以及培训管理部、培训服务部（办公室）两个管理和部门。在新的历史发展时期，宝钢人才开发院将致力于以社会不可替代的培训和研究为主要内容，全面发挥作为员工教育培训基地、公司管理研究基地和员工创新活动基地的功能，为宝钢的发展提供强有力的人才培训支撑，为员工的成长提供强有力的实现手段，成为与宝钢发展战略目标相

匹配、具有宝钢特色、世界一流的企业大学！这毫无疑问保证了宝钢人才差异化的实现[15]。

4.2.4 品牌形象差异化

我国的钢铁工业是在计划经济体制下发展起来的，品牌意识十分淡薄，大都以缺乏个性的企业名称进行识别，如南钢，杭钢，马钢等。品牌意识缺乏的主要原因是钢铁生产企业认识上的误区和缺乏市场营销观念。目前钢铁市场的竞争环境中，有两点值得重视，首先是相似营销的压力，钢铁产品大都是标准化的同质产品，不同品牌的产品之间差别很小，营销的策略和手段类似；其次是技术因素，由于先进的工艺技术被大型的钢铁企业广泛采用，这也是品牌相似的原因之一。

我国钢铁企业在构建品牌形象差异中，要做到以下几点：一要创造差异，在同质化的市场上为品牌树立一种突出的形象可帮助厂商在市场上获得较大的市场占有率和利润。二要树立个性，没有个性的品牌是脆弱的。品牌个性的创造，是一个高度精细的创意传播工程，必须整体掌握并细致运用驱使品牌个性的多种因素，包括与产品相关的因素和与产品不相关的因素，为了使品牌个性凸显、鲜明，必须综合运作各种因素，使之加强用户对品牌个性的认知。三要与长远目标一致。品牌形象是一种长期的战略，因此要对品牌形象进行长期投资，才能使形象不断地成长丰满，才能累积形成品牌资产，切忌无助于维护形象的一些短期行为。此外，还应着重强化三种意识：

1) 品牌价值意识。要认识到品牌不仅是产品的标识，而且是产品核心功能的一部分，对企业长期占领市场，提升企业竞争力起决定性作用。

2) 品牌商标意识。我国钢铁企业的品牌商标意识极其淡漠，应强化我国企业的品牌商标意识，作为一种无形资产，提升企业的竞争力。

3) 商标忧患意识。目前铁矿石的价格之争从一个侧面也体现为国际市场上的品牌商标之争，应清醒地认识我国钢铁企业正面临一场生死攸关的严峻考验，强化商标忧患意识，也是提升企业竞争力的一个重要方面。

宝钢股份以其诚信、人才、创新、管理、技术诸方面综合优势，奠定了在国际钢铁市场上世界级钢铁联合企业的地位。《世界钢铁业指南》评定宝钢股份在世界钢铁行业的综合竞争力为前三名，认为也是未来最具发展潜力的钢铁企业。

宝钢集团致力于赢得社会尊重，其商标、社会知名度已经赢得市场青睐，宝钢经常参加社会宣传、社会公益事件，形成了自己独特的社会形象，宝钢可以借助这一优势扩展到产品领域，以实现其形象差异化。

4.3 上海宝钢集团差异化战略的实施与控制

所谓战略实施就是将战略构思转化成战略行动的过程，这个过程一般可分为四个阶段来实施，分别是差异化战略的发动、差异化战略的计划、差异化战略的运作、差异化战略的控制与评估。

4.3.1 差异化战略实施的发动

在战略发动阶段，关键是调动员工实现新战略的积极性和主动性，要对宝钢集团的中高层管理人员和基层员工同时进行培训，传输新的理念，使大多数员工接受这种新的战略。

(1) 召开宝钢集团管理会议

通过召集公司高级主管召开会议，制定战略实施原则，传输新的战略思想，提出新的口号，倡导新的理念。

(2) 对宝钢集团基层员工进行培训

让基层员工了解实施新战略的指导意义，了解其积极作用，并调动员工实施新战略的积极性。

(3) 各个部门分工协作，确立各个部门合作方式。

4.3.2 差异化战略实施的计划

战略实施计划阶段是指导战略管理的重要过程。结合上海宝钢集团的现状，在采用自上而下的动态管理的前提下，计划应该按照以下几个步骤来实施。

(1) 步骤一

A. 宝钢集团主管上层与各产业部的管理人员就战略实施计划达成协议

B. 提出详细计划，并指出重点。

a. 建立宝钢战略实施的总体目标：从产品、技术与服务、人员、形象四个方面实施差异化战略，获得竞争优势。

b. 根据四种差异化需要参与的产业部门，制定出各个产业及相关部门的战略方案。

(2) 步骤二

A. 各产业部门管理者与其下级就战略实施达成协议。

B. 各部门确定战略，并就计划的具体实施进行规划，确定完成计划的项目、时间、范围。

(3) 步骤三

A. 进行费用预算。

B. 进行相关人力资源或资金等资源的配置。

4.3.3 差异化战略实施的运作

战略运作阶段，企业战略的实施运作主要与以下几个因素有关，即：各级领导人员的素质；企业的组织机构；企业文化；资源结构与分配；信息沟通；控制及激励制度等。针对上述因素，为了保证差异化战略真正进入宝钢生产生活中去，宝钢在企业战略运作阶段必须做好以下工作：

- 1) 建立好一个完善的战略计划实施组织。
- 2) 宝钢各业务板块之间能密切联系团结协作。
- 3) 创造良好的战略实施环境，保证宝钢集团内部具有轻松愉快的气氛。

4.3.4 差异化战略实施的控制与评估

根据宝钢的实际情况，结合相关企业战略控制理论，战略控制可以采取以下组织方案。

(1) 组建宝钢战略领导协会；

为了保证宝钢战略的有效实施，宝钢需要建立战略领导协会，负责公司战略具体的推进、实施与监控，从而保证宝钢集团战略目标的有效实现。

(2) 将宝钢的发展战略转化成宝钢的战略实施计划和年度工作计划，并将工作任务分解给相应的各产业部门和人员；

(3) 重视评价方法与激励；

重视主观评价与激励，而不是完全采用制度式的定量指标进行评价与激励。

(4) 定期对宝钢集团战略实施情况进行评估

战略领导小组每年召开战略评估与推进会，检查宝钢集团战略的实施情况、研究宝钢内部环境及外部环境的变化情况、评估宝钢集团战略及其实施计划的适应性，并根据以上分析对公司的战略及其实施计划、激励方式和相关内容进行调整，以推进宝钢集团战略的实施。

(5) 对宝钢集团战略计划进行调整

战略领导小组根据战略实施评估结果来调整企业的战略，包括调整企业战略和战略计划两个方面，在新的调整方案经过审批确认后，战略领导小组要指导各产业部门及其管理部门把调整的结果细化到公司的年度工作计划乃至季度和月度工作计划当中，开始公司战略新的一个战略实施年度计划。

在公司新的战略年度计划结束时，战略领导小组按照以上的程序再次对公司的战略进行评估与调整，以实现战略领导小组对公司战略控制的管理职能，以进一步推进公司战略的实施。

结 语

制定企业竞争战略的最终目的在于巩固企业的原有竞争优势并建立企业新的竞争优势，增强企业的市场竞争能力。钢铁行业作为经济发展的重要产业，近几年来其发展迅速，为了在激烈的市场竞争中保持一定的竞争优势，钢铁企业需要根据环境的变化对本企业的战略进行相关的调整。

本文根据上海宝钢集团的实际情况，在提出问题、分析问题、解决问题这个框架的基础上，通过多公司内外部环境、行业竞争状况、运用 SWOT 分析、波特五力模型等分析工具以及一般竞争战略理论和方法，找出了宝钢集团目前存在的问题和不足之处，进而提出了上海宝钢集团的竞争战略—差异化战略，并为上海宝钢集团简单设计了差异化战略实现途径，最后进行差异化战略的实施与控制。希望本文能对上海宝钢集团有一定的帮助，促进其长期、稳定、健康的发展。

本文只是对上海宝钢集团的竞争战略进行了初步的研究，鉴于资料收集的完整性、时效性、企业环境的变化性和本人学识的有限性。

参考文献

- [1] 迈克尔·波特[美]. 竞争战略[M]. 陈小悦. 北京: 华夏出版社, 2003, 40-41.
- [2] 迈克尔·波特[美]. 竞争战略[M]. 陈小悦. 北京: 华夏出版社, 2003, 41-42.
- [3] 于建原. 市场竞争战略与方法[M]. 成都: 西南财经大学出版社, 2002, 87.
- [4] 张骁峰. 攀枝花钢铁(集团)公司的业务竞争战略探讨 [D]. 成都: 西南财经大学, 2005. 41-42
- [5] 宝钢集团有限公司[OL]. <http://baike.baidu.com/view/48463.htm>, 2011-2-26
- [6] 孙勇. 2010钢铁行业报告[R]. 北京: 中国银河证券研究所, 2010
- [7] 王玉, 王琴. 企业战略—谋求长期竞争优势[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005:206-207.
- [8] 肖英龙. 世界钢铁业动态与日本钢铁业特点和研究课题[N]. 世界金属导报, 2008-01-22 (11).
- [9] 邹红. 我国钢铁工业基于“五力模型”分析的绿色发展[J]. 山东冶金, 2008-10, 第30卷第5期.
- [10] 邹红. 我国钢铁工业基于“五力模型”分析的绿色发展[J]. 山东冶金, 2008-10, 第30卷第5期.
- [11] 百度百科. 宝钢集团有限公司[OL]. <http://baike.baidu.com/view/48463.htm>, 2011-2-26
- [12] 宝钢官网[OL]. <http://www.baosteel.com/group/index.asp>, 2011-2-26
- [13] 黄剑. 宝钢股份特殊钢分公司差异化定位研究[D]. 上海: 复旦大学, 2007-04-30.
- [14] 宝钢官网[OL]. <http://www.baosteel.com/group/index.asp>, 2011-2-26
- [15] 百度百科. 宝钢集团有限公司[OL]. <http://baike.baidu.com/view/48463.htm>, 2011-2-26