

文章编号 :1672-1152 (2010)03-0076-03

## 长钢战略管理 SWOT 分析

姚奇志 孙 磊

(山西大学 MBA 教育中心, 山西 太原 030006)

**摘 要** :长钢的发展面临诸多问题和挑战 ,用 SWOT 分析法从环境机会、环境威胁、内部优势、内部劣势四个方面分析企业所遇诸多问题的深层次原因 ,并通过分析之后得出整体结论。

**关键词** :长钢 SWOT 战略 兼并重组

中图分类号 :F279.23

文献标识码 :A

收稿日期 :2010- 05- 07

### 1 SWOT 分析

SWOT 分析法又叫道斯矩阵 ,见图 1 ,是内部强势 (Strength)、内部弱势 (Weaknesses)、外部机会 (Opportunities)、外部威胁 (Threats) 的英文缩写<sup>[1]</sup>。以下从这四个方面对长钢战略管理进行分析。

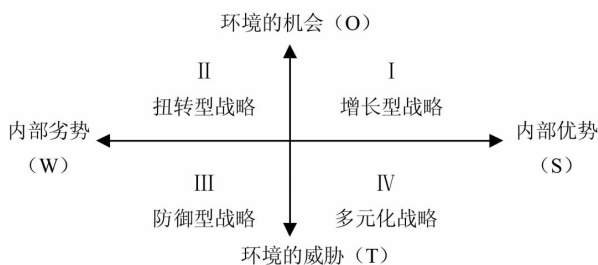


图 1 SWOT 分析法

#### 1.1 外部环境的威胁 (T)

(1) 全球大环境的恶化。美国金融危机由虚拟经济蔓延到实体经济 ,给全世界的经济发展带来了灾难。在给全世界的经济造成重创之时 ,钢铁行业也未能幸免于难<sup>[2]</sup>。全球的钢铁市场消费需求急剧萎缩 ,有机构预计 2009 年全球钢铁需求可能下降 15%~20%<sup>[3]</sup>。各大钢铁公司急忙压缩产量 ,降低钢材价格 ,减少不必要的开支 ,做好“过冬”的准备。中国钢铁行业很大一部分收益依赖出口。出口受阻 ,受损巨大。不仅如此 ,美国金融危机还直接造成投资环境的恶化。房地产泡沫引发的次贷危机彻底打击了投资者的信心 ,极少有人在这种情况下去投资那些处在流通中急需资金的企业<sup>[4]</sup>。

(2) 国际市场受阻同时 ,国内市场需求也受全球大环境影响急剧萎缩 ,呈现供大于求、产能过剩的严重状况。据相关资料预计 ,国内钢铁需求量会减少

6 000 万 t 左右<sup>[3]</sup>。一方面 ,长钢的钢铁产能规模在国家政策扶植之外 ,属于受限制企业 ,投资环境十分不利 ;另一方面 ,钢铁行业除了压缩产量 ,减少库存压力 ,也在降低钢材价格 ,增加销售量。2008 年上半年钢材价格达到每吨 6 000 元 ,下半年就降到每吨 3 000 元以下<sup>[5]</sup>。长钢本就是一个高成本、低利润的国有企业 ,钢材价格下降后 ,处于严重亏损的地步。

(3) 原料价格上涨带来不利影响。中国是国际铁矿石的最大买主 ,自从 2000 年以来 ,随着中国经济的快速发展 ,中国对铁矿石的需求也在逐年增加<sup>[6]</sup> ,越来越依靠进口来弥补需求的缺口。进口铁矿口所占比重也在逐年增加 ,据相关统计我国对铁矿石进口的依赖度高达 50%<sup>[7]</sup>。2008 年 ,中国共进口 4.436 6 亿 t 铁矿石 ,约占全球海运铁矿石总量的 52%。全球最主要的三大矿山公司占据全球 80% 的铁矿石贸易量 ,他们垄断并操纵着铁矿石的价格。中国大型钢铁企业不多 ,但大中小型钢铁企业有近 1 000 家<sup>[3]</sup> ,不仅数量众多 ,面积分散 ,而且产业集中度低。由于企业不能统一利益 ,在同进口矿石厂商谈判时 ,吃亏很大。金融危机发生后 ,各钢铁公司都在降低产量 ,对铁矿石的需求也随之减少 ,铁矿石价格也有所降低。不过钢铁企业进口铁矿石库存积压 ,而现在又忙着降低钢材价格增加销量 ,这就等于在产业链的上游和下游同时放血 ,企业损失巨大<sup>[8]</sup>。

#### 1.2 外部环境的机会 (O)

钢铁行业竞争加剧 ,使很多中小型企业生存状况堪忧。伴随全球贸易一体化进程 ,钢铁企业行业之间的竞争还会加剧。中国钢铁企业面临如此严峻的生存环境 ,中国政府也希望中国的钢铁企业通过兼并重组、产业联合而增强国际竞争能力<sup>[9]</sup>。政府希望在几年内出现几个产业集中度高、国际竞争力较强

第一作者简介 :姚奇志 (1981- ) ,男 ,山西大学 MBA 教育中心在读研究生。Tel:13753505131 ,E-mail:qizhiyao@qq.com

的大型或超大型钢铁公司,以应对跨国钢铁公司的挑战。在严酷的竞争环境下,长钢作为一个年产360多万t的国有钢铁企业,受困于国家产业政策、地理位置、市场环境、自身发展等诸多条件限制,在钢铁行业激烈的竞争中求发展,无疑是一件艰难的事情。而国家及时出台的钢铁产业调整和振兴规划给受困的企业指明了方向。规划中提出,力争到2011年,全国形成宝钢集团、鞍本集团、武钢集团等几个产能在5000万t以上、具有较强国际竞争力的特大型钢铁企业;形成若干个产能在1000~3000万t级的大型钢铁企业<sup>[10]</sup>。

### 1.3 内部劣势(W)

(1) 抵御风险能力弱。钢铁规模因为在国家的政策扶植之外,投资融资、项目审批也变得更加困难。钢铁企业生产成本低,负担重,盈利相比其他企业更少,其排名也在逐年下滑。这样的企业在正常情况下还能运转,一旦市场环境恶化,几乎没有抵御风险的能力。再者是国有企业被赋予了更多的行政职能和社会责任,转换角色不易。所以说像长钢这样的企业既没有大企业抵抗风险的能力,也没有民营企业运营的灵活多变。

(2) 企业创新能力不高。我国钢铁行业的设备装备水平与国外的相差无几。不过在软实力方面就相差很多。我国的大中型企业在技术水平提升、科技创新方面做得工作还远远不够。科研资金投入、用于新员工的培训及再教育的资金所占比例相对是很少的一块。所以说在高端产品研发、科技成果转化、相关软件开发、管理能力提升方面与国外同行业相比还有较大差距。中国的大中型企业在科技创新能力方面的欠缺影响了我国钢铁行业竞争力的提升和进一步发展。以长钢为例,且不论开发新产品,加速产品换代升级,开发相关系统软件,提升重大装备水平,单论现有100多万t产能设备处于国家明令淘汰的范围,已经让人揪心。

(3) 产业布局、产品结构不合理。由于各种原因,我国的大多数钢铁公司都处在大中型内陆城市,受到能源供应、水电资源、交通运输、环境状况等各种条件的制约,对企业的发展十分不利。由于我国钢铁企业对进口铁矿石依赖程度越来越大,受环境等各种因素制约情况日益凸现,企业的生产成本越来越高,不利于企业的可持续发展。钢铁产品单一并且附加值低。长钢生产大多是盘条、螺纹钢、钢管等低

附加值产品,不仅利润有限,而且同类产品产量严重过剩<sup>[11]</sup>。

### 1.4 内部优势(S)

(1) 长钢是一个年产300多万t的钢铁企业,有着悠久的革命传统和辉煌的工业历史。建厂几十年来,一直都在自力更生,努力发展。长钢在区域经中起着引领者的作用,在带动产业集群发展、辐射周边区域经济发展上起了很大作用。长钢人具有艰苦奋斗、吃苦耐劳的革命传统精神。建厂60多年来,长钢为国家培养了大批冶金管理人才和熟练技术工人。

(2) 长钢具有发展钢铁工业的良好条件。长治煤炭储量243亿t,铁矿探明储量1.4亿t,石灰石探明储量5亿t,白云石探明储量6000万t,水资源为山西人均水资源的1.5倍。且长钢远离市区,位于当地主导风向的下风向,地理位置优越<sup>[12]</sup>。

(3) 长钢交通便利。太焦、邯长铁路,207、208、309、长邯公路贯穿南北西东,作为山西省第二大空港,长治已开通至大同、北京、上海、成都、广州等多条航空线路<sup>[12]</sup>。

## 2 SWOT 组合分析

将分析得出的影响因素按照相互作用情况构成SWOT分析矩阵,见表1。

表1 SWOT 分析矩阵

优势机会策略(S.O.)	优势威胁策略(S.T.)
利用煤炭资源优势,区域优势,借助国家产业政策,吸引大型钢铁企业重组加盟	淘汰落后产能,增加产品种类和数量,提升产品附加值,增强区域竞争优势
劣势机会策略(W.O.)	劣势威胁策略(W.T.)
借用大公司平台,整合资源,提高管理水平,扩大融资,提高技术装备水平,降低原料采购成本,拓宽销售渠道	减少产能,降低库存量,缩减不必要开支,降本增效

## 3 结语

我国的钢铁企业数量多,集中程度低,产品结构不合理,在国际市场上竞争力不强。特别是中小型钢厂抵御风险能力较弱,在技术装备、创新能力、资源控制等方面存在严重不足。像长钢既没有大型或超大型钢铁公司抵御危机的雄厚资本,又没有私营钢铁公司经营运转的灵活多变。而采取扭转型战略和大型钢铁公司兼并重组不但能解决制约企业生存发展的瓶颈问题,还能利用母公司提供的平台在扩大融资、提升管理水平、提高技术水平、更新设备、降低

原料采购成本、拓宽销售网络等方面全面升级,可谓一举多得。所以说,长钢战略管理应定位于在后金融危机时代,利用国家产业调整和振兴规划,与大型钢铁企业重组结盟,而成为建筑用钢的市场领跑者。

#### 参考文献

- [1] [美]约翰·A.皮尔斯二世,小理查德·B.鲁滨逊.战略管理[M].第8版.北京:中国人民大学出版社,2008:139-142.
- [2] 高惠民.金融危机对某钢铁公司影响的调查[J].时代经贸,2009,133:84-85.
- [3] 杨怡,杨蕾.危机中的中国钢铁企业[J].企业技术开发,2009,28(4):34-35.
- [4] 袁伟刚,杨朝.2009年重压之下的中国钢铁工业[J].冶金管理,2009,(6):15-17.
- [5] 姚海鹰.金融危机下的钢铁企业营销[J].科技信息,2009(12):316-317.
- [6] 崔国.危机下钢铁企业走出困境的途径[J].冶金管理,2009(6):34-35.
- [7] 张泓.再造钢铁企业供应链[J].铁路采购与物流,2009(8):46-47.
- [8] 吴溪淳.国际金融危机对中国钢铁工业的影响[N].中国冶金报,2009-10-13(1).
- [9] 迟京东.应对危机—国家制定的宏观经济政策对钢铁产业发展的影响[J].冶金管理,2009(7):17-24.
- [10] 国务院办公厅.钢铁产业调整和振兴规划[J].大型铸锻件,2009(4):1-4.
- [11] 刘进涛,潘罡,朱骅.金融危机下我国钢铁业并购重组的机遇[J].企业技术开发,2009(7):132-134.
- [12] 首钢长治钢铁有限公司.公司概况[EB/OL].http://www.changgang.com/gsj/s/oversee.htm,2010-4-18.

(编辑 胡玉香)

## (上接第 55 页) Application of Delta V System in Production

YANG Hu

(Shanxi Engineering Vocational College, Taiyuan 030009, China)

**Abstract** Hardware and software of the DeltaV distributed control system were introduced. The role of the Delta V system in gas purification system, the specific programs and the production process of the system were described. Fieldbus control system combined with future development was put forward.

**Key words** distributed control system, field bus control system, application

(上接第 63 页) 计算公式如下:

轧边机轧辊宽度 = 万能粗轧机轧辊宽度 - (0.5~5.0) mm。

如果轧边机辊宽过窄,会造成轧件在轧边机中轧制不稳定,出现腹板偏心、翼缘波浪等缺陷。

### 2.3 开坯机(BD)孔型设计

在设计开坯机孔型时,要根据所轧规格、坯料尺寸进行综合考虑。

#### 2.3.1 腹板厚度设计

对开坯机成型孔腹板厚度的设计,应兼顾万能区域腹板翼缘的延伸关系、开坯机孔型数目、开坯机及万能区域生产节奏等多方面因素的影响。万能区域腹板翼缘延伸关系为:(开坯机成型孔翼缘厚度/开坯机成型孔腹板厚度):(成品翼缘厚度/成品腹板厚度)=(0.9~1.5):1。

当成品轧件翼缘宽度较宽时,需要在万能区域

给予一定的不均匀变形来强迫展宽的 H 型钢产品的腹板厚度选上限;当成品翼缘宽度较窄且生产中较易出现翼缘波浪等缺陷时,选下限。

#### 2.3.2 平均翼缘厚度设计

根据成型孔腹板厚度及万能区域腹板翼缘延伸关系,确定开坯机成型孔平均翼缘厚度及开坯机所需孔型数,一般孔型侧压量设计为 5~20 mm。

#### 2.3.3 开槽深度设计

在设计开坯机成型孔开槽深度时,应考虑万能区域腹板翼缘延伸关系、成品材深度等因素。成品材深度与开坯机成型孔开槽深度之差为 0~30 mm。

### 3 结语

采用万能轧机轧制 H 型钢,选用适当的轧辊及孔型参数对产品质量的稳定、生产效率的提高起着极其重要的作用。

(编辑 胡玉香)