

学校编码: 10384

学 号: 17920071150532



分类号_____密级_____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

Y 公司钢铁业务板块的销售模式探讨

A Study on the Sales Mode of the Steel Business Segment in
Y Company

刘玲玲

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理

(MBA)

论文提交日期: 2012 年 月

论文答辩时间: 2012 年 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012年4月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):
年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

() 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

() 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

中国钢铁贸易行业的传统销售模式存在模式简单、盈利方式单一的问题，且行业内的企业同质化竞争严重，价格战导致盈利水平低下。在当今钢铁业处于增长期向成熟期过渡的阶段，正是市场对经营者进行淘汰和筛选的阶段，要想不被淘汰，继续向前发展，就必须跳出传统的销售模式，寻找适合自身企业发展的销售模式。

Y 公司钢铁业务板块要实现其钢铁战略目标:提高运作效率,扩大业务规模、提升盈利能力成为国内领先、国际知名的钢铁贸易商和钢铁产业增值服务商,就必须选择有自己特色的销售模式。本文从作为国有大型贸易企业的 Y 公司的发展概况及业务板块内容、特点,尤其是钢铁业务板块的发展和现状以及其钢铁战略进行分析,进而从钢铁贸易行业现状及发展趋势分析、客户结构分析、与三家竞争对手企业的竞争优劣势分析三个维度对 Y 公司钢铁业务板块所处的钢铁贸易行业进行详细分析,再对钢铁贸易行业传统销售模式进行分析,得出传统销售模式与 Y 公司的战略目标不相适应的结论。接着详细阐述了 Y 公司结合自身特点选择的销售模式:集采分销销售模式、产业链延伸销售模式、结合金融机构的金融产品开展的销售模式,具体包括这三种销售模式的具体内容、采用原因及意义、实施现状、存在的问题及拟改进的办法。

关键词: 钢铁贸易; 销售模式; 产业链

Abstract

The traditional sales mode of the Chinese steel trade industry is with simple operation wise and limited way to gain profit, the homogenization competition is serious, the price war also leads to the low level of profitability. To survive in current growth-to-maturity transitional stage, the operators, instead of following in the traditional sales model, should develop their own sales mode for business continuity and development.

Y Company steel business segment to achieve its steel strategic goals: to improve operational efficiency, expand their business scale and increase their profitability to become the leading domestic and international well-known steel trader and value-added service providers should also develop its own sales mode. This study begin with the overview of the development about Y company as the large state-owned trading enterprises, and its business segment content, characteristics, especially the development and current situation of the steel business segment and its steel strategy. Further more, it would analyze the steel trade industry status and development trend, customer structure and competition. With the analysis and considering the traditional sales mode characters, it is concluded that the traditional sales mode isn't suitable for Y company's development. Then elaborated on the tailor-made sales modes for Y company: central purchasing distribution sales mode, the industrial chain extension sales mode, finance-specified sales mode, including the specific content of these three modes, their contributions to the enterprise, their current implementation status and proposed improvement approach to overcome their disadvantages.

Keywords: steel trade; sales mode; industrial chain

目 录

第一章 研究背景和主要内容	1
第一节 研究背景	1
第二节 论文的主要内容	2
第二章 Y 公司概况分析	3
第一节 Y 公司简介	3
一、Y 公司发展历史	3
二、公司机构设置图	4
第二节 Y 公司业务板块和钢铁业务发展战略	4
一、Y 公司业务板块内容	4
二、钢铁业务板块概况	7
三、Y 公司钢铁业务发展战略	8
第三章 钢铁贸易行业分析	9
第一节 钢铁市场发展环境分析	9
一、钢铁市场现状	9
二、短期发展预测	10
三、中长期发展趋势	12
四、钢铁市场分析综述	14
第二节 Y 公司钢铁业板块客户分析	15
一、战略型客户	16
二、二级分销商	16
三、大中型终端客户	17
四、普通业务客户	17
第三节 Y 公司钢铁业务板块竞争分析	17
一、Y 公司钢铁业务板块自身优劣势分析	17
二、主要竞争对手分析	18
第四节 分析结论	21

一、外部机遇	21
二、外部挑战	21
第四章 基于钢铁业务发展战略的销售模式探讨	23
第一节 钢铁贸易企业传统销售模式的分析	23
一、钢铁贸易企业传统的销售模式	23
二、小结	27
第二节 Y 公司钢铁业务板块采取的销售模式分析	27
一、集采分销模式	27
二、产业链延伸模式	35
三、与金融机构合作结合金融产品开展的销售模式	43
第五章 结论	46
参考文献	47
致 谢	48

CONTENTS

Chapter 1 Reseach background and main idea	1
Section 1 Research background.....	1
Section 2 Main idea	2
Chapter 2 About the Y company	3
Section 1 Y company profile.....	3
1.History of Y company.....	3
2.Organizations.....	4
Section 2 Business segments in Y company and steel industry strategy	4
1.Contents of the business segments in Y company	4
2.Overview of steel business segment	7
3.Steel industry strategy of Y company.....	8
Chapter 3 Analysis of the steel trade industry	9
Section 1 Analysis of the development environment of the steel market	9
1.Current situation of the steel market	9
2.Prediction of the short-term development.....	10
3.Trend of the medium-and long-term development	12
4.Summary of the steel market analysis	14
Section 2 Consumer analysis of the steel business segment in Y company ...	15
1.Consumer of strategic-type	16
2.Second level distributors.....	16
3.Terminal consumers with large and medium-sized.....	17
4.General consumers.....	17
Section 3 Competitive analysis of the steel business segment in Y company.	17
1.The pros and cons analysis of the steel business segment in Y company...	17
2.Analysis about main competitors.....	18
Section 4 Conclusion of the analysis.....	21
1.External opportunity	21
2.External challenge.....	21
Chapter 4 Study on the sales mode based on the steel industry	

strategy	23
Section 1 Analysis of the traditional sales mode of the steel trade enterprise	
.....	23
1.The traditional sales mode of the steel trade enterprise	23
2.Summary	27
Section 2 The sales mode chosen by the steel business segment of Y company	
.....	27
1.Central purchasing distribution sales mode	27
2.The industrial chain extension sales mode.....	35
3.Finance-specified sales mode	43
Chapter 5 Conclusion	46
[References]	47
Thanks.....	48

第一章 研究背景和主要内容

第一节 研究背景

钢铁业是国民经济的重要基础产业，近年来随着国际产业的转移和中国国民经济的快速发展，中国钢铁业发展迅速。粗钢消费量持续增长，2006-2010 年中国粗钢表观消费量平均增幅达到 11.41%。与此同时，“十一五”期间，我国粗钢总产量超过 26 亿吨，是“十五”期间粗钢总产量的 2.2 倍以上。^①钢铁业高速发展至今，钢铁贸易市场现状呈现高产量：钢铁总体产能过剩，且国内的经济刺激计划导致低端产品产能释放加速，钢铁生产企业一直维持较大产量；高库存：从 2009 年至今库存量持续居高不下；高波动性：因钢材期货、铁矿石定价等多方面原因影响，其周期性的特点被打乱，钢铁贸易市场出现波动周期缩短、波幅增大、“反周期”行情的高波动，不可预测性增强。虽然从长期趋势上，因为工业化、城市化、国际化都给钢铁贸易行业带来一定的增长空间，但从短期看，未来几年是中国经济结构调整和产业升级改造最重要的时期，也是中国外部经济压力愈加大，内部矛盾愈加复杂的时期，受其影响国内的钢铁市场的波动幅度恐要更大，更剧烈。

相较钢铁生产企业的强势重组，钢铁贸易行业的集中度没有出现大的变化，而且在产业链中处于弱势地位，无论对钢铁生产企业还是对终端客户的话语权都不强，因为产能过剩，市场竞争非常激烈，因此钢铁贸易业界普通现象是销售模式雷同，同质化竞争严重，价格战是主要竞争手段，导致利润率及资金回报率普遍低下。如何改变这一现状，钢铁贸易企业需要在销售模式的改变以及如何形成符合自身特点和要求的销售模式上进行认真研究。

Y 公司是经国务院国资委批准设立的大型国有企业，是铁道部确定的铁路集采专供物资主要服务商和首家铁路基本建设项目部管物资代理服务公司。是以铁路产业综合服务为核心，以钢铁供应链集成服务为重点的中央大型企业。拥有全国性的贸易和物流网络，在铁路物资供应服务领域居龙头地位，是国内最大的钢铁贸易综合服务商和主要铁路产品出口商之一。总部位于首都北京，在美国、澳大利亚、香港、塞拉利昂等地设有驻外机构。多年来，Y 公司紧跟国民经济和

^①数据来源：《钢铁统计年鉴》，国际钢铁工业协会，2011 年 07 月

铁路快速发展的进程，努力拼搏，开拓创新，综合实力不断增强。Y公司是中国钢贸企业百强企业首位，物流、仓储、运输、配送服务业第1名，并于2010年跨入世界企业500强。

Y公司主要业务板块有：铁路油品业务、铁路线路业务、铁路装备业务、铁路建设业务、铁路租赁业务、铁路工业、钢铁业务、矿产业务、煤炭业务、物流业务、国际业务。其中钢铁业务板块属于Y公司目前重点发展的业务板块之一，其营业收入占Y公司总体营业收入的近50%。钢铁业务已经成为Y公司的支柱业务板块之一。

Y公司钢铁业务开展时间很长，从采购铁路用钢轨、轮轴和H型钢等业务开始发展至今，经营品种已涵盖铁路用材、长材、板带材、管材、钢坯等全系列钢材品种，不但为中国铁路发展做出了重要贡献，同时是北京站、奥运场馆、国家大剧院、中央电视台、世纪坛、世博中心等国家重点工程的主要钢材供应商之一。销售模式主要是钢厂代理模式、代理采购模式、操作行情模式以及绑定终端模式相结合，跟其他钢铁贸易商一样存在销售模式相对单一、雷同的问题。面对当前钢铁行业处于增长期向成熟期过渡的阶段，处于优胜劣汰的关键时期，且国内外经济形势充满变数，市场上的竞争者都在尝试发展结合自身企业特色的销售模式。Y公司应该如何突破传统的销售模式，选择什么样适合自己的销售模式才能保证其钢铁战略的达成，成为Y公司钢铁板块迫切需要解决的问题。

第二节 论文的主要内容

本论文研究对象为大型贸易企业Y公司的钢铁业务板块的销售模式。论文分为五个部分。第一部分是研究背景和主要内容，主要包括简述本论文的研究背景，包括钢铁业概况及Y公司简介，说明为何进行销售模式的研究。并且概况了论文的主要内容。第二部分是Y公司概况分析，主要包括Y公司及其钢铁业务板块的具体情况介绍，Y公司钢铁战略内容。第三部分是钢铁贸易行业分析，主要包括钢铁市场发展环境分析，Y公司的客户分析及竞争分析。第四部分是基于钢铁业务发展战略的销售模式探讨，主要包括钢铁贸易的传统销售模式分析，Y公司钢铁业务板块采取的销售模式分析。第五部分是结论，主要包括全文的总结，并阐明还需要进一步研究的地方。

第二章 Y 公司概况分析

第一节 Y 公司简介

Y 公司作为大型国有贸易企业,多年来紧跟国民经济和铁路快速发展的进程,努力拼搏,开拓创新,综合实力不断增强。特别是近年来,Y 公司以科学发展观统揽全局,以战略为指引,以市场为导向,抢抓机遇,创新应变,由一个传统国有企业发展成为主业清晰、品牌优秀、业绩突出、制度完善的现代企业。2010 年,营业收入实现 1531 亿元,跨入世界企业 500 强,排名第 430 位,中国企业 500 强第 53 位,中国钢贸企业百强企业首位,物流、仓储、运输、配送服务业第 1 名。2011 年前三季度,Y 公司营业收入 1494 亿元,总资产 796 亿元。

一、Y 公司发展历史

Y 公司的前身是铁道部物资管理局,其历史可以追溯到 1887 年设立的中国铁路公司塘沽材料处。1979 年 5 月,铁道部对物资管理局实行企业化管理,开始铁路物资管理局功能和企业化经营并存。1989 年 7 月,铁道部决定撤销物资管理局名称,Y 公司正式开始纯粹的企业化经营。2004 年 1 月,Y 公司从受铁道部管理改变为受国务院国资委管理,跨入中央企业行列。2008 年,中国企业 500 强排名第 43 位。2010 年进入世界 500 强。2010 年 9 月 20 日,Y 公司改制成股份公司。

Y 公司近 10 年的营业收入增长如下:

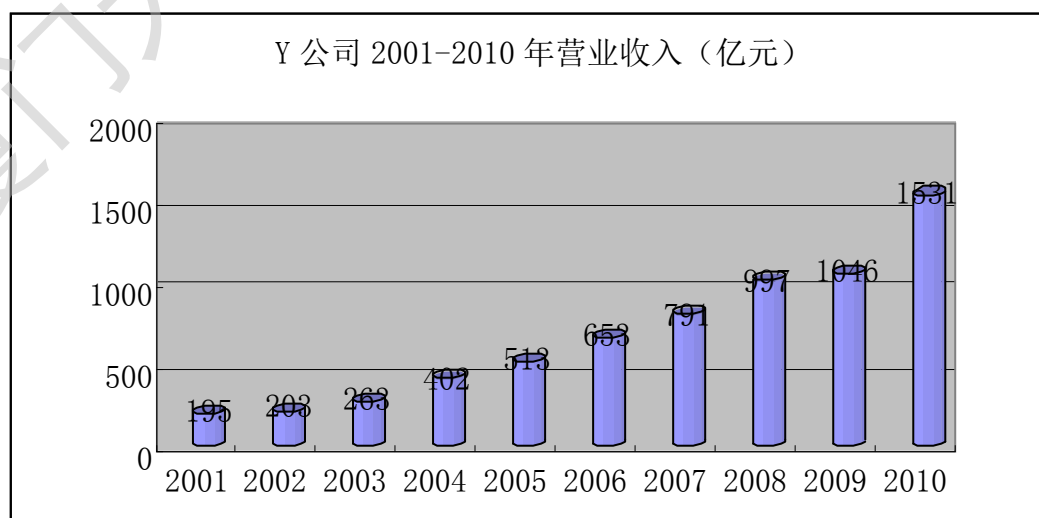


图 1 Y 公司 2001-2010 年营业收入变化图

(数据来源: Y 公司内部资料 2011 年 05 月)

二、 公司机构设置图

Y 公司主要机构设置如下：

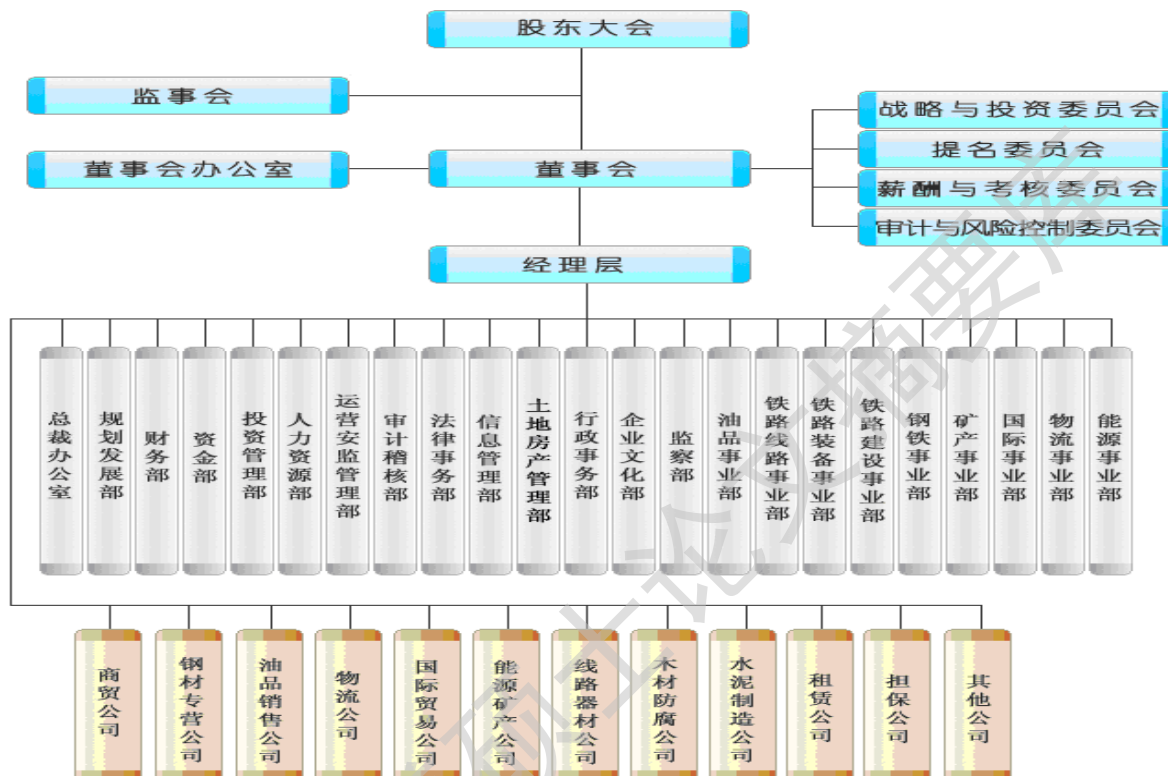


图 2 Y 公司组织机构图

(资料来源：Y 公司内部资料 2011 年 05 月)

从上述组织机构图可以看出，Y 公司治理结构完善，业务范围涉及较广，业务部门较多。

第二节 Y 公司业务板块和钢铁业务发展战略

一、 Y 公司业务板块内容

Y 公司主要业务板块有：铁路油品业务、铁路线路业务、铁路装备业务、铁路建设业务、铁路租赁业务、铁路工业、矿产业务、煤炭业务、物流业务、国际业务以及钢铁业务。

除钢铁业务板块外各业务板块基本情况如下：、

铁路油品业务：多年来与铁路用户建立了长期稳定的燃油供应关系具有独特

的市场优势。 与中石化和中石油在“优势互补、战略互利”的基础上分别合资成立了油品销售公司，有稳定的资源渠道。且具备完善的物流网络和先进的信息手段。 近十年来，向铁路系统累计供应成品油近 6000 万吨。

铁路线路业务：铁路线路业务以钢轨业务为核心，承担着铁道部路内大维修和基建钢轨的供应以及钢轨质量监督和售后服务的任务，是 Y 公司历史最为悠久的业务之一，是 Y 公司发展的重要基础性业务。 具有良好的业绩和客户关系、固的资源渠道、全的营销网络和集成供应能力、威的质量监督能力、进的钢轨供应链信息系统多年来，铁路线路业务依托雄厚的铁路背景、健全的应销网络、专业化的服务理念和服务队伍，已经发展成为行业内综合实力最强、具较强核心竞争能力的业务板块，成为了行业的领跑者。

铁路装备业务：Y 公司是铁道部指定的铁路机车车辆 A 类配件供货商，承担全国铁路机车车辆新造、改造及维修用配件采购、供应和招标代理业务。是铁道部指定的铁路机车造、修用进口车轮及提速客车进口轴承唯一供货商。铁路装备业务充分发挥营销网络和区域服务优势，为铁路机车车辆造、修及使用单位提供高质量专业化服务，重点业务领域涉及机车车辆造、修用配件集中采购、供应，大规模招标采购代理，与国内外用户、生产厂家有着长期、广泛的良好合作。

铁路建设业务：Y 公司作为铁道部铁路大中型建设项目的部管物资代理公司，为各铁路建设项目提供物资招标采购、组织供应、质量监控、驻厂监造等一体化物资代理服务，年均协助各铁路建设项目招标采购部管物资 236 亿元以上。近年来，Y 公司终保持着铁路建设部管物资代理服务市场的领先地位。

铁路租赁业务：铁路租赁业务在由 Y 公司与日本公司合资成立的租赁公司开展。主要经营范围包括融资租赁、租赁业务、向国内外购买租赁资产、租赁资产的产值处理及维修、租赁交易咨询和担保等经审批部门批准的其他业务。着力于铁路运营、铁路建设、铁路设备制造、铁路多经、城市轨道交通以及其他设备战略市场。中铁租赁与众多金融机构和设备制造厂商建立了密切的业务合作和联系，成为铁路交通设备金融解决方案的专业权威公司。

铁路工业：铁路工业产品包括混凝土轨枕制品、木材防腐产品和水泥。Y 公司主要生产铁路专用混凝土系列轨枕、岔枕、铁道重型及其他线路用枕。为适应铁路高速发展要求，公司先后开发了时速 250 公里以下轨枕岔枕系列产品、客运专线用有砟和无砟岔枕等 150 多个品种，具有年生产轨枕 340 万根和岔枕 2000

组的生产能力。Y公司的木材保护技术在国内处于领先地位，主要产品有防腐枕木、防腐木材、阻燃防火木材、防腐剂等，年产防腐产品13万立方米。

矿产业务：矿产业务是Y公司主要的业务品种之一，伴随矿产业务的快速增长，销售收入和直接利润占Y公司的比重逐年上升，2010年矿石销售1114万吨，已经成为Y公司增长最快的业务品种之一。Y公司国内自有矿山目前已试生产，即将进入正式生产阶段。海外权益矿也将形成规模化供应。

煤炭业务：Y公司2010年完成煤炭销售量达到2399万吨，销售规模位于国内煤炭贸易企业前列。通过在内蒙、山西等国内煤炭主要产区建设煤炭发运站台，在港口建设煤炭集散加工基地，已具备大批量煤炭发运、仓储和加工能力。通过与国内大型电力企业、大型冶金焦化企业建立战略伙伴关系，销售市场不断巩固扩大，经营销售网络覆盖国内主要经济区域。

物流业务：Y公司已形成了以枢纽城市为核心，覆盖全国的物流服务网络体系，在全国22个主要城市设有29家物流基地，拥有仓储面积近59万平方米、材料堆场面积209万平方米、铁路专用线89条（合计长度约75公里）；拥有物流作业网点270余个，各类起重设备300余台套，年吞吐量达5,000万吨。致力于基础物流、铁路物流、协同物流和金融物流四大业态的发展，是中国铁路基建物代领域第一大服务商，同时持续打造核心金融监管能力，现已形成全国最大的汽车监管网络，成为国内汽车监管领域首选的金融物流服务企业，重点围绕以汽车、钢铁、矿石、煤炭等核心业务品种，全力拓展全程监管和采购执行等先进业务模式。

国际业务：Y公司国际业务最早始于80年代，经过二十余年的整合和发展，逐步在境外铁路产业综合服务和冶金资源类商品进口两大领域形成了独特的市场竞争力，是公司快速增长的业务板块之一。在香港、美国、澳大利亚和塞拉利昂设有驻外机构，在南亚、东南亚和南美等铁路市场占有较大市场份额。截至2010年底，Y公司完成国际业务销售收入47.8亿元，其中出口钢轨6.57万吨，进口矿石155.82万吨，进口煤炭117.20万吨。预计2015年将完成国际业务销售收入280亿元。

Y公司各业务板块都发展良好，对钢铁业务板块形成了很好的业务支持，尤其是矿产、煤炭、物流、国际这四大业务板块，处于钢铁业务板块的产业链延伸的上下游位置，为钢铁业务的纵向发展提供了强有力的支撑。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库