

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2012156340

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

CNBM 公司发展战略研究

Research on the Strategy of CNBM Co., Ltd.

李占军

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015年3月

论文答辩日期: 2015年 月

学位授予日期: 2015年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015年3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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着改革开放的三十年，钢铁这一重要的生产资料作为商品进入流通市场，整个行业经历了高速迅猛的发展，2013 年统计从事钢铁贸易的企业多达 20 万家，钢铁贸易总额占据全国 GDP 总值的 10%，钢铁贸易行业发挥着国民经济中越来越重要的作用。但是在经历了黄金十年高速发展期后，在产能布局日趋完善，管理科学化、生产精细化发展的涌入，市场竞争日趋激烈，产能严重过剩，钢材价格持续走低，整个行业盈利低下，甚至处于难以生存的境界。在中国经济新常态下钢铁行业面临结构调整，产业升级的变革时代。

本文通过对中建材集团进出口上海公司（简称 CNBM 公司）的核心竞争力，盈利能力、发展历程、现状进行简要分析，利用 PEST 分析模型对企业外部环境加以分析并通过波特五力模型清晰勾勒企业在行业中地位，同时对比主要竞争对手发现自身的核心竞争力和市场领先战略。结合钢铁行业的特点和趋势分析企业现有内部资源，通过 SWOT 分析模型对公司的内部环境深入探讨，提出适应公司情况的发展的整体战略，进而选择产品和业务战略。随着的发展战略目标的确立并兼顾企业目标和愿景提出战略实施的具体方法和保障，通过战略执行落地使得公司的战略目标成为可能统一部署发展战略。

综合以上分析结果，本文指出 CNBM 公司要在新经济环境下更好的应对钢铁行业产业升级，结构调整的发展关键时刻。通过不断优化经营战略，创新商业模式，加强竞争优势，引领行业变革，不断的把握发展机遇。

关键词：中建材集团；钢铁贸易；发展战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

With the reform and opening up three decades, this important steel production into circulation as a commodity market Steel blind investment, resulting in a surplus of production capacity, it is estimated that of the overall size of the excess steel production capacity has reached more than 150 million, 2013 Statistical engaged in steel trade enterprises up to 200 000, Steel occupied the country's total trade 10% GDP gross, steel trade industry plays an increasingly important role in the national economy. But in the golden years experienced rapid development period, maturing in capacity allocation, scientific management, production and refinement of the influx of development, an increasingly competitive market, serious excess capacity, steel prices continue to decline, the industry profit is low, even difficult to survive in the realm. Under China's steel industry is facing new normal economic restructuring, changes of the era of industrial upgrading.

Base on the China National Building Materials And Equipment Import And Export Shanghai Corporation development process, current situation, the company's strategic environment, a comprehensive analysis of the model using the PEST analysis, Porter's five forces model to be the core competitiveness theory development strategy based on the theory, combined with the characteristics and trends in the steel industry, through SWOT analysis model of the company's internal and external environment in-depth study and make the case to meet the company's development strategy, with the strategic objectives of the proposed development, strategic initiatives and steps to implementation and strategic control makes the company's strategic goals as possible.

Based on the above analysis, the paper points out CNBM company wants to better respond to the steel industry, industrial upgrading, development of key moments of structural adjustment in the new economic environment. Through continuous optimization of business strategy, business model innovation, to enhance the competitive advantage, leading the industry changes constantly grasp opportunities for development.

Keywords: CNBM; Steel Trade; Development Strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 论文的研究对象及背景.....	1
第二节 研究思路和论文架构.....	4
第二章 企业战略管理理论综述	6
第一节 企业战略管理概念.....	6
第二节 战略分析模型及工具.....	7
第三章 企业外部环境分析	10
第一节 PEST 模型分析.....	10
第二节 五力模型分析.....	17
第四章 企业内部环境分析	23
第一节 企业简介.....	23
第二节 公司内部资源分析.....	24
第三节 SWOT 分析.....	28
第五章 企业战略选择	32
第一节 使命、愿景和目标.....	32
第二节 企业的总体战略选择.....	33
第三节 超竞争优势与市场竞争策略.....	35
第四节 战略变革与战略创新.....	36
第六章 企业战略实施	41
第一节 功能战略分析.....	41
第二节 战略发展的实施.....	43
第七章 结论	47
参考文献.....	49
致谢.....	50

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 论文的研究对象及背景

一、研究对象

本文以中建材集团进出口上海公司为研究对象，中建材集团进出口上海公司（以下简称“CNBM 公司”）为集团三级子公司，是全民所有制企业，由进出口公司于 1994 年出资设立，目前注册资本为 10,000 万元，进出口公司持有上海公司 100% 股权。

上海公司作为中建材集团进出口公司旗下的矿业贸易平台，公司依托国内市场，深度开拓国际市场，积极向国际大宗商品产业链上下游战略延伸，推进相关多元化产品的经营，努力成为全球大宗商品领域有重要影响力的综合服务商和集成供应商。公司的铁矿石采购网络覆盖澳洲、巴西、印度、南非、智利、墨西哥、东南亚等。公司拥有七大业务团队，以专业化的优质服务，长期为国内大中型钢铁企业提供原材料的供应，并与众多钢铁企业建立了战略合作关系，同时在服务国内钢铁企业、稳定市场价格、维护行业秩序等方面发挥更加重要作用。

以企业战略管理理论为指导，与实践相结合，通过研究其所在钢铁行业的外部大环境，及分析整体行业发展方向和趋势、面临目前产能过剩和结构调整时期的发展困难和机遇，结合自身资源优势和特点，研究中建材集团铁矿石进口和钢材板块未来战略发展的目标和趋势方向，在战略选择和战略实施方面提出一些适合公司情况发展战略的建设性的指导意见，供集团铁矿石进口和钢材板块短期发展和长期发展参考，也可对业内的同类企业具有启迪和思考的作用。

二、研究的背景

研究背景：改革开放三十年来，作为国民经济基础的钢铁产业发展飞速，中国钢铁产量已经连续十几年位居世界榜首，2013 年 8 月份，中国大陆粗钢产量占世界钢产量的比重达到 50.84% 的新高，首次超过了世界钢产量的一半，是名符其实的世界钢铁大国。尤其是从 2002 年到 2012 年随着房地产行业一起走过的

“黄金十年”，钢铁行业也形成了一次大跨越和大发展。但是由于长期粗放发展，矛盾显著，截止到 2013 年底，我国国内生产粗钢产能高达 8.3 亿吨，可实际需求只有 7.6 亿吨，严重超出近 1 亿吨，而且预计未来几年中国钢铁整体产能将会突破 10 亿吨关口，整体钢铁行业产能利用率 65%左右，钢厂盲目投资，导致产能总量过剩；同时高附加值，高科技含量的钢材仍需大量进口，创新能力不强；大部分钢铁企业分布在大中型城市，产业布局不合理；粗钢生产企业规模小，产业集中度低；产品低附加值，产品结构有待提升。自从 2012 年钢铁行业产能开始明显过剩，钢材价格一路走低，对于钢铁行业中的主流贸易企业经营难度增加，盈利持续下降，融资难度加大。

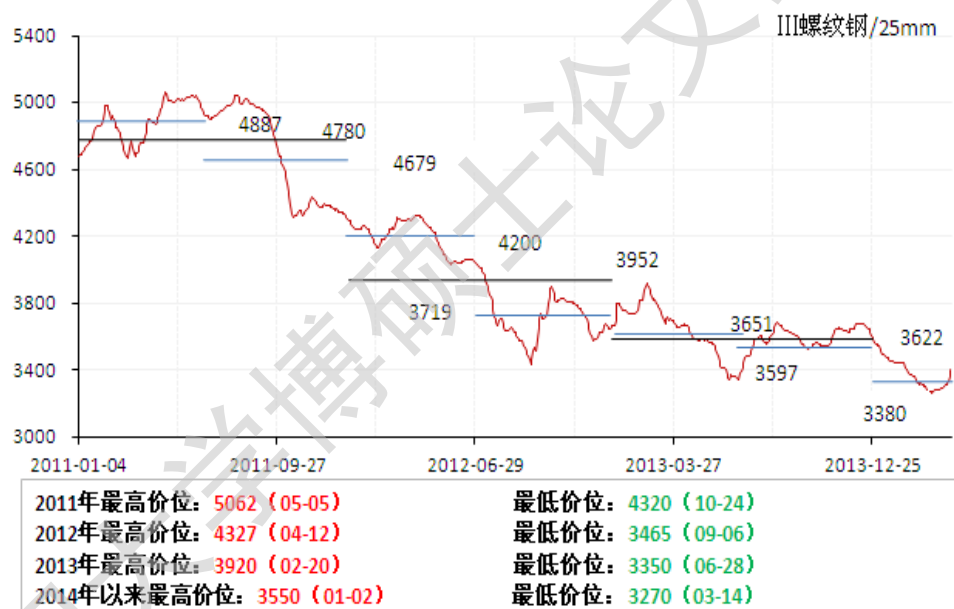


图 1.1 2011 年 1 月-2014 年 4 月中联钢螺纹钢综合价格指数变化

资料来源：中国联合钢铁网数据整理

原材料方面，主要炼铁原材料铁矿石，国内的资源自给率低，控制能力弱而且面临埋藏较深开采成本高，同时中国铁矿石基本为贫矿居多，铁含量品位较低一般在 25-35%区间，需要进行一次和二次精选增加成本，所以中国对于进口铁矿石的依存度达到 50%以上，2013 年海关统计中国进口铁矿石进口量海关统计 8.19 亿吨。同时铁矿石全球资源相对集中在必和必拓，力拓，淡水河谷和 FMG 这四家大型跨国公司手中，对于价格垄断力度相对较强，中国进口铁矿石成本一

直是工厂冶炼成本的重要环节。

2011年1月-2014年4月中联钢铁矿价格指数变化

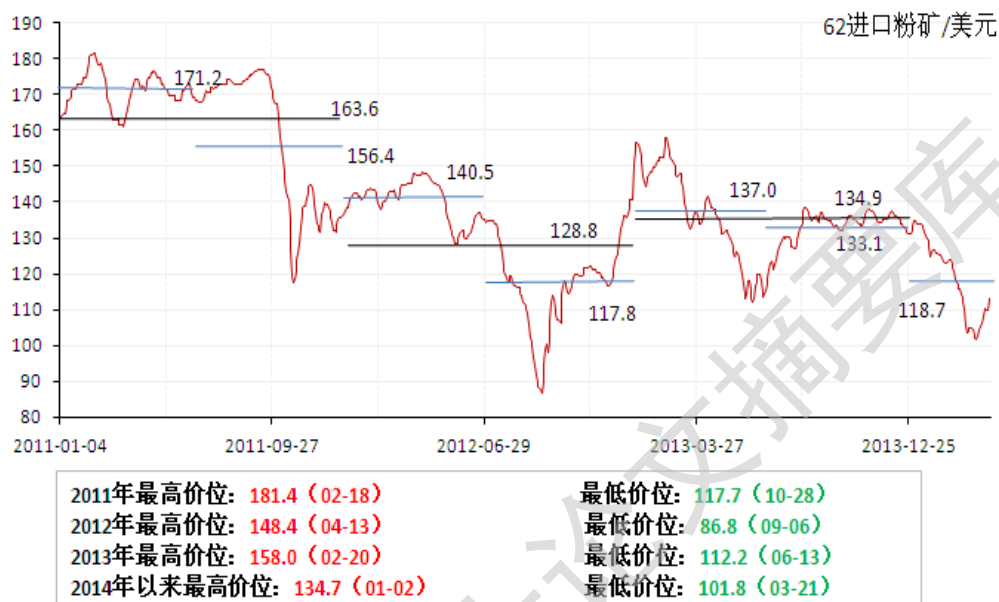


图 1.2 2011年1月-2014年4月中联钢铁矿价格指数变化

资料来源：中国联合钢铁网数据整理^①

到2014年钢贸企业超过15万家，流通秩序混乱，投机经营倾向严重。在国际金融危机的影响下，国内钢铁产业的受到了很大的冲击，导致钢铁价格下跌，产需下滑，很多企业面临倒闭，行业出现亏损等局面，如何稳定发展钢铁产业的面临着前所未有的挑战，钢铁企业何去何从？钢铁工业也进入到结构调整和提高竞争力的阶段。

三、研究目的

近年来钢材产品产能过剩问题的突显以及节能减排政策的推出都对钢铁行业形成一种冲击，整个行业正面临着严峻的考验，而行业内出现的不良消息，市场行情的不明朗，短期波段把握不准，都使得钢材业务风险系数加大，盈利不稳定，甚至给不少企业带来了无法预知的亏损。公司要发展，创造性不可或缺，但问题是，不管什么技术，最终都难逃成为大众商品的命运。而一旦成为大众商品，市场竞争白热化，谁能降低复杂度，谁就能更好的控制成本，谁就能领先对手。

^① 中国联合钢铁网，是一家专业的钢铁行业数据服务平台，其数据被行业大量引用。

因此，在钢铁行业产业链中进口铁矿石和钢材贸易销售业务的领导者 CNBM 公司必需面对经济结构调整，产业升级所带来的整个行业的调整。那么我们将采取什么样的战略和商业模式去应对此种改变呢？在整个行业面临产业升级和结构调整的大背景下，作为行业的领导者怎样保持和拓展竞争优势，同时作为一个负责任的央企怎样引领行业发展，通过创新“善”的商业模式让整体钢铁行业能有节约式和健康的发展。那么未来几年，CNBM 公司的整体发展战略是什么？CNBM 公司应该采取什么样的竞争策略？

本文通过对 CNBM 公司的经营现状，运用企业战略管理等相关理论，对内、外部环境进行分析，通过 SWOT 方法，针对情况选择能适合公司发展的战略，为企业制定可行的、具体的发展战略，具有现实的指导意义，为业务战略的分解与实施提供决策依据，且对其他钢铁服务企业有着借鉴作用。

第二节 研究思路和论文架构

论文框架安排上主要从以下几个方面来说明：

一、绪论部分。本文的研究背景和意义作交代，论文思路和框架以及所用到研究方法。

二、战略管理理论。从企业战略管理理论入手，分析战略模型，对公司的战略发展研究铺设理论基础和分析工具。

三、分析介绍公司概况，以及外部环境分析，通过 PEST 分析工具，把经营的宏观环境进行细致的分析。确立公司所处的竞争优劣势。

四、对内部环境分析。尤其是对内部的经营环境分析，分析出公司的优劣势，建立 SWOT 模型确立公司如何利用优势、不断克服短处、进一步把握机会，才能解除威胁，从而建立适合公司发展的战略规划。

五、战略的选择与实施。通过公司的愿景、使命、目标进一步分析找到适合企业的战略模式和业务战略，制定了战略指导思想以及战略的布局。

六、战略的实施的阐述。职能战略加以辅助实施，从而确立公司今后的发展战略。

七、通过以上的论证得出结论，企业面对新局面和当前困难，发现未来战略发展方向并提出新的战略发展问题。

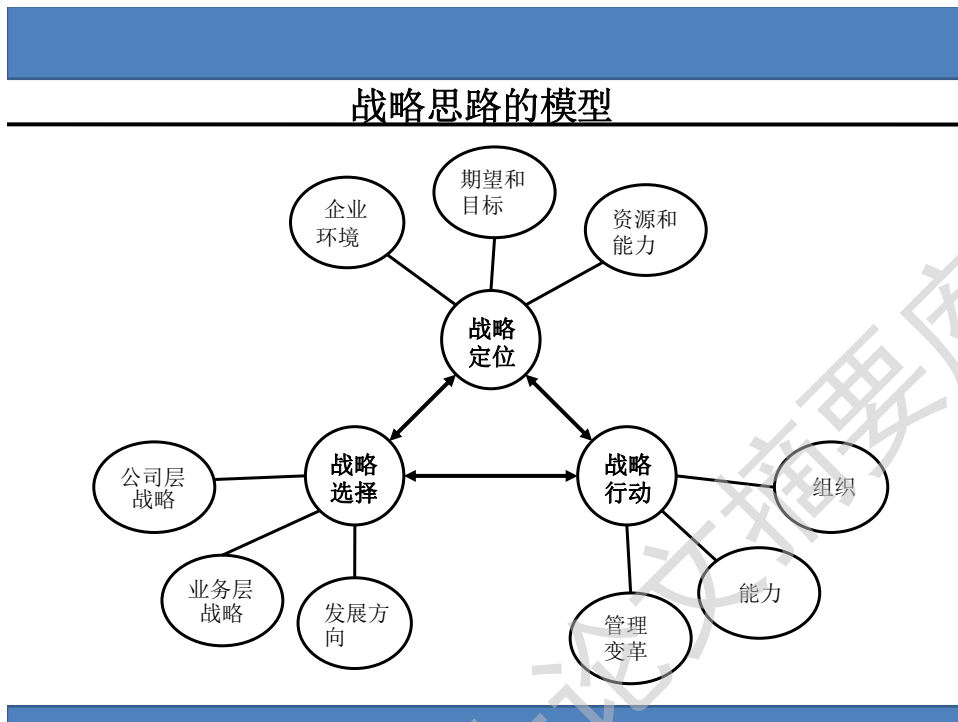


图 1.3 战略思路模型

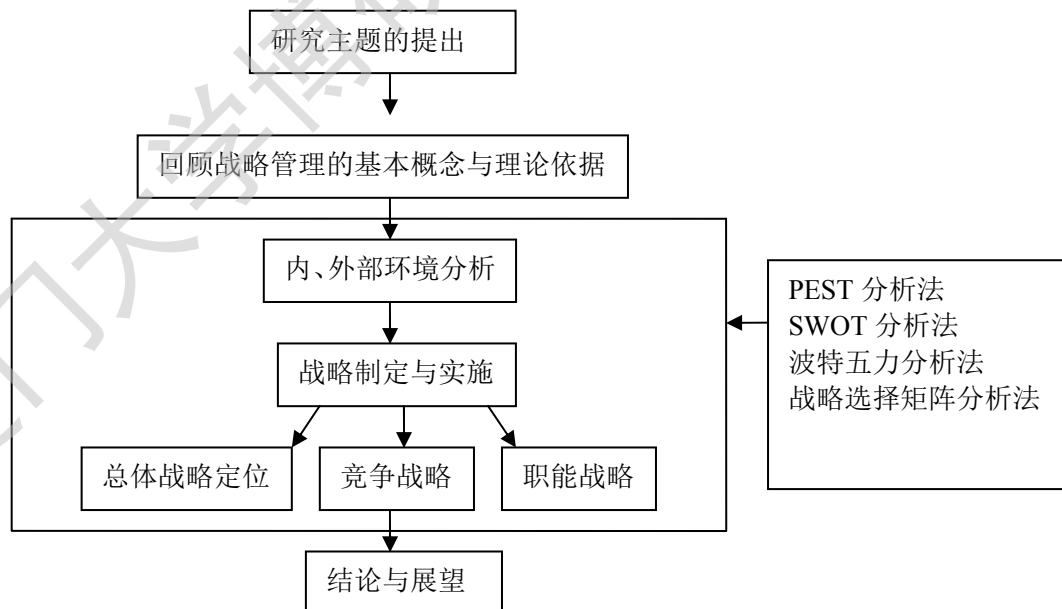


图 1.4 论文结构框架示意图

第二章 企业战略管理理论综述

第一节 企业战略管理概念

战略一词来自古希腊语，源于军事领域。辞海中对其解释为：指导战争全局的计划和策略。和企业战略有关的概念发展是伴随着产业革命和经济的发展而来。企业战略的定义：一个企业或者机构组织单位在一定的时期，制定的长远的，全局的，发展目标、方向、任务和策略。对资源调配做出决策是一个不确定的过程，不同的管理人员和学者对企业战略的看法也不同，存在狭义和广义之分，如：

一、安德鲁斯是美国哈佛商学院教授，他把企业总体战略看成是一种决策模式，用来揭示并决定企业的目标和目的，从而进一步实现企业目的的计划 and 方针，深入浅出的指出应该从事的经营业务，以确立人文组织类型和企业经济类型。

二、亨利·明茨伯格的 5P 企业战略（加拿大麦吉尔大学教授）：分别是计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）。不同场合、不同方式赋予企业战略的不同含义。

三、鲁梅尔特企业战略中指出：一个人的战略是另一个人的战术，一个事物是否是战略，取决于当事人所处的地位。因此，某些细节问题在一定时间和一定程度上可以视为战略。

四、美国达特茅斯学院管理学魁因教授，认为一个战略若能制定完善，则帮助企业组织深入了解自己的优劣势、以及在环境变化中和竞争对手将要采用的措施和行动，从而合理利用并支配自己的资源。战略是一个计划或者是一种模式，它把一个组织中的首要目的、国家政策和活动内容按照一定的次序进行结合从而形成一个紧密的整体。

五、安索夫（战略管理的鼻祖）则从源头上把握了战略管理，让我们明白从哪里来要到哪里去的最好办法，把企业战略定义成“一个组织打算如何去实现其目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终将要实施的方案”。随着“战略”理论的发展与实践的推广，它逐渐成为管理学上的一个重要名词。

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.