

# 上海氧化铁公司竞争战略研究

## 摘 要

氧化铁是一类性优价廉，用途广泛的无机颜料产品。我国的氧化铁总产量占世界的三分之二强，但由于技术水平不高，产业集中度不够，国内厂商竞争无序等原因，使得我国的氧化铁生产企业无法获得高的利润附加值，这与我国氧化铁生产大国的地位是极不协调的。上海氧化铁公司作为国内行业的领跑者，在经济全球化的潮流中，在新的经济形式下，应该采取什么样的竞争战略，对业内的企业乃至整个行业的发展，均具备重要的启示作用。

我国经济连续多年的高速增长，一度对氧化铁产业的快速发展起了极大的推动作用，但是我国经济的增长却付出了高耗能、高污染的代价，因此，从 2007 年起，国家的相关宏观调控政策的逐步实施，对氧化铁生产企业产生了很大的限制作用，迫使企业自我调整和转型；与此同时，国际贸易形式也不容乐观；国际巨头对我国市场的渗透力度也在不断加大。在此情形下，上海氧化铁公司必须充分考虑外部的威胁，寻找可以持续发展的机会，明确企业的使命和发展目标，充分利用和发挥自身的品牌、技术和渠道优势，走差异化的竞争路线，形成在国内市场上产品与服务的延伸，成为在国际市场上独具特色的产品与服务的提供者。为了保障企业差异化竞争战略的有效实施，企业必须从以下几个方面着手：做好企业文化建设，必须坚持以人为本，塑造创新理念，努力培养学习型组织；本着降低运营成本，提高效率的原则改善组织结构；重视业务流程的效率和效果；外包部分制造环节；坚持品牌战略，塑造国际品牌；在人力资源方面，重视人才队伍的整体合力，提高技术人才的利用效率，善于利用本地化的营销人才，自行培养或引进不同方面的管理人才；在融资方面，继续拓宽融资渠道；坚持国际市场的渠道建设。

关键词： 氧化铁产业； 核心竞争力； 差异化战略

# **Study on the Competitive Strategy of Shanghai**

## **Iron Oxide Pigment Co., Ltd.**

### **ABSTRACT**

Iron oxide is a superior category of low-cost inorganic pigments, used widely in many products. china's output of iron oxide accounts for two-thirds of the world, but due to the technique not high enough, the insufficient concentration of industry, and disorderly competition among domestic manufacturers, china's production of iron oxide cannot gain high value-added profits. This does not coordinate with china's largest producer of iron oxide status. What the competitive strategy that Shanghai Iron Oxide Company, as the leader of domestic iron oxide industry in the trend of economic globalization and the new economy situation, should take can give enlightenment to industry enterprises as well as the development of the industry as a whole.

China's economic growth has been promoting the rapid development of the iron oxide industry for many years, but it has brought a high cost of energy and heavy pollution. From 2007 onwards, the country's relative macro-control policy has been implemented gradually which have had a lot of restrictions on the iron oxide producers, and have forced businesses to adjust and self-transformation; at the same time, the international trade cannot be optimistic; giant on the international market has been increased their penetration. Under such circumstances, the Shanghai Iron Oxide Company must take full account of external threats, look for the opportunity to develop continually, make clear the mission and business development goals, and take full advantage of playing their own brand, technology and channel advantages and take the difference in the competitive strategy to form the products and services extended in the domestic market and become unique products and services provider in the international market.

In order to implement the differentiation strategy effectively, the enterprise must initiate from the following aspects: complete the enterprise culture construction in insisting on humanist, molding innovation idea, and raising the study organization diligently; improve the organizational structure in conformity with lower operating costs and improve efficiency; put emphasis on business process efficiency and effectiveness; outsource some of the manufacturing sector; adhere to the brand strategy to shape the international brands; in terms of human

resources, pay attention to the overall effort of personnel, improve the efficiency of the use of technical personnel, and make better use of localization Sales personnel, develop inside or introduce different aspects of human resources of management outside; in financing aspect, continue to broaden the financing channels; adhere to the construction on the channel of international markets.

**Keywords:** Iron Oxide Industry, Core Competence, Differentiation Strategy

## 表格清单

表5-1 SWOT 分析矩阵.....	32
表5-2 上海氧化铁公司定量战略规划矩阵(QSPM).....	38

## 插图清单

图 1-1	论文的研究框架.....	3
图 1-2	PEST 分析图.....	4
图 1-3	波特的五种基本竞争力量模型.....	5
图 2-1	业务战略的核心要素.....	8
图 2-2	三种基本竞争战略.....	9
图 3-1	2003-2007 年国内生产总值及其增长速度.....	14
图 3-2	氧化铁在全球的产量分布图.....	17
图 3-3	氧化铁行业的战略群体图.....	19
图 4-1	上海氧化铁公司员工学历结构图.....	25
图 4-2	公司近 5 年的销售增长曲线.....	27
图 4-3	上海氧化铁公司国内销售分布图.....	28
图 4-4	上海氧化铁公司国际销售分布图.....	28
图 6-1	公司现在的组织结构图.....	42
图 6-2	调整后的组织结构图.....	42
图 6-3	企业价值链.....	44

# 独创性声明

本人声明所呈交的学位论文是本人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除了文中特别加以标志和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果，也不包含为获得 合肥工业大学 或其他教育机构的学位或证书而使用过的材料。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示谢意。

学位论文作者签字：李介军 签字日期 2008 年 12 月 3 日

## 学位论文版权使用授权书

本学位论文作者完全了解 合肥工业大学 有关保留、使用学位论文的规定，有权保留并向国家有关部门或机构送交论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅或借阅。本人授权 合肥工业大学 可以将学位论文的全部或部分论文内容编入有关数据库进行检索，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文。

(保密的学位论文在解密后适用本授权书)

学位论文者签名：李介军

导师签名：傅斌

签字日期 2008 年 12 月 3 日

签字日期：2008 年 12 月 3 日

学位论文作者毕业后去向：

工作单位：济南瑞方化工有限公司

电话：0531-8877839

通讯地址：济南石城路山北管(花园北)A3-1

邮编：250032

## 致 谢

论文即将完稿，三年充实的 MBA 生活也即将画上一个圆满的句号，回想起这三年中的点点滴滴，特别是最后这段写论文的日子，心中涌起的是不尽的感慨与谢意！

首先，感谢合肥工业大学给予我的学习进步的机会，使我获得了大量的实践性强的管理理论知识的同时，在战略管理领域也获得了一定研究成果。在这里，我要特别感谢傅为忠教授在我论文写作期间所给予的悉心指导和无私帮助，傅教授严谨的治学态度，勤勉的工作作风，开阔的思路和渊博的学识给我留下了深刻的印象，对我的学习和工作产生了极大的激励，相信我会受益终生，在此献上我最真诚的谢意。同时也感谢在学习期间所有给予我关心和帮助的教师 and 工作人员，我的学业和论文的完成也凝聚着她们的辛勤劳动。

感谢上海氧化铁公司的同仁和中国涂料协会氧化铁分会的朋友，没有你们的支持我将无法完成论文的研究，感谢你们的无私帮助与奉献！

感谢我的所有 MBA 的同学们，与你们共同学习交流的日子已成为我生命中最美好的记忆，我收获的不仅仅是知识与见识，还有你们宝贵的情谊，衷心的感谢你们！在此特别感谢隋洁同学在我写论文期间的无私帮助，谢谢你。

最后，感谢我的家人给予我的极大的理解和支持。感谢我的母亲帮我照料年幼的女儿，感谢我的丈夫替我承担了家务琐事，也感谢我的女儿，你是我坚持前行的最大动力！

作者：李玲军

2008 年 9 月

# 第一章 导 论

## 1.1 选题背景与意义

自从中国加入世界贸易组织以来，经济全球化带来的生产要素的跨国优化配置，国际分工格局的调整，资本在全球范围内的流动，产业转移和技术管理等方面的资源共享，对中国的经济产生了重大而深远的影响；促使中国的企业必须从世界经济的范畴内重新审视自己，加快技术革新与管理创新的步伐，以求在复杂多变的环境中取得长足的发展。

我国是氧化铁生产大国，目前其生产总量约占世界生产总量的 70%以上，在国际上有举足轻重的地位。之所以会形成这样的产业格局，是有历史原因的，概括来说不外乎以下三点：一、原材料丰富且廉价；二、劳动力成本低；三、环保要求不高。具体的内容将在以后的第三章作详细的介绍。但是，我国却不是氧化铁生产的强国，行业集中度不高、生产布局和产品结构不合理，产品以中、低档为主，再加上长期的无序竞争，使得产品在走向国际市场的时候，利润已经相当微薄。国外企业大多是收购了中国的初级产品做深加工，生产出附加值高的高端产品，这样既规避了基础生产中的环境污染问题，又取得了丰厚的利润，而中国却实实在在地充当了“世界工厂”和“搬运工”的角色。

我国近几年经济的高速增长，的确付出了高能耗、高污染的代价。据了解，中国每年消耗了世界 35%的煤、50%的水泥、38%的铝、35%的钢、33%的玻璃、30%的化肥，石油需求量也在不断提高，可持续发展形势严峻，节能降耗减排势在必行。政府在十一五规划纲要中提出了“十一五”期间单位国内生产总值能耗降低 20%左右，主要污染物排放总量减少 10%的约束性指标，将节能减排提上了政府工作日程，继而出台的一系列政策法规均围绕节能减排而展开。为抑制“两高一资”（高污染、高能耗、资源型）企业产品出口，2007 年 7 月 1 日起，2831 项商品的出口退税被调整，其中化工产品首当其冲，约 380 个税号的化工产品完全取消了出口退税，这其中就包括氧化铁产品。与此同时，全球各国的环保法规也更加严格，2007 年 6 月，欧盟化学品管理法规 REACH 出台使得化工贸易环境愈加严苛，再加上美元的贬值，原材料价格的空前高涨，08 奥运年环保治理力度的加大，促使氧化铁行业正在进行新一轮的洗牌。

上海氧化铁公司，位于中国美丽的都市上海，曾经一度被列入三废搬迁工程；而如今，经过多年的管理与技术创新，在行业内创下了许多最：最早实现企业的信息化管理、最早实施品牌战略、最早实现自营出口参与国际竞争、产品性能保持在国内最先进水平。然而，面对当下前所未有的新的竞争形势，这面行业的旗帜将何去何从呢？



本篇想通过运用现代战略管理理论，结合上海氧化铁公司的实际，做深入的思考和分析，尝试为企业制定出可持续发展的竞争战略，并且期望通过对这一典型个例的研究，为行业内其他的企业找出生存与发展的出路。

## 1.2 研究思路与框架

论文的研究思路如下：

首先，对相关的企业战略管理的理论进行认真研究，特别是企业战略层次和竞争战略的部分，从中找到科学的理论依据和研究方法，为上海氧化铁公司的竞争战略研究提供思路。

其次，运用PEST、波特五力模型、战略集团及SWOT等多种分析方法对公司的外部环境和内部条件进行分析与评价，以识别公司外部存在的机会和威胁以及内部所存在的优势和劣势，依据企业的使命和战略目标，制定出企业的竞争战略的备选方案，并运用定量规划矩阵对方案进行分析评价和选择。

最后，根据所选择的竞争战略，运用相关的职能战略理论，制定出具体的实施方案。

论文的研究框架如下：

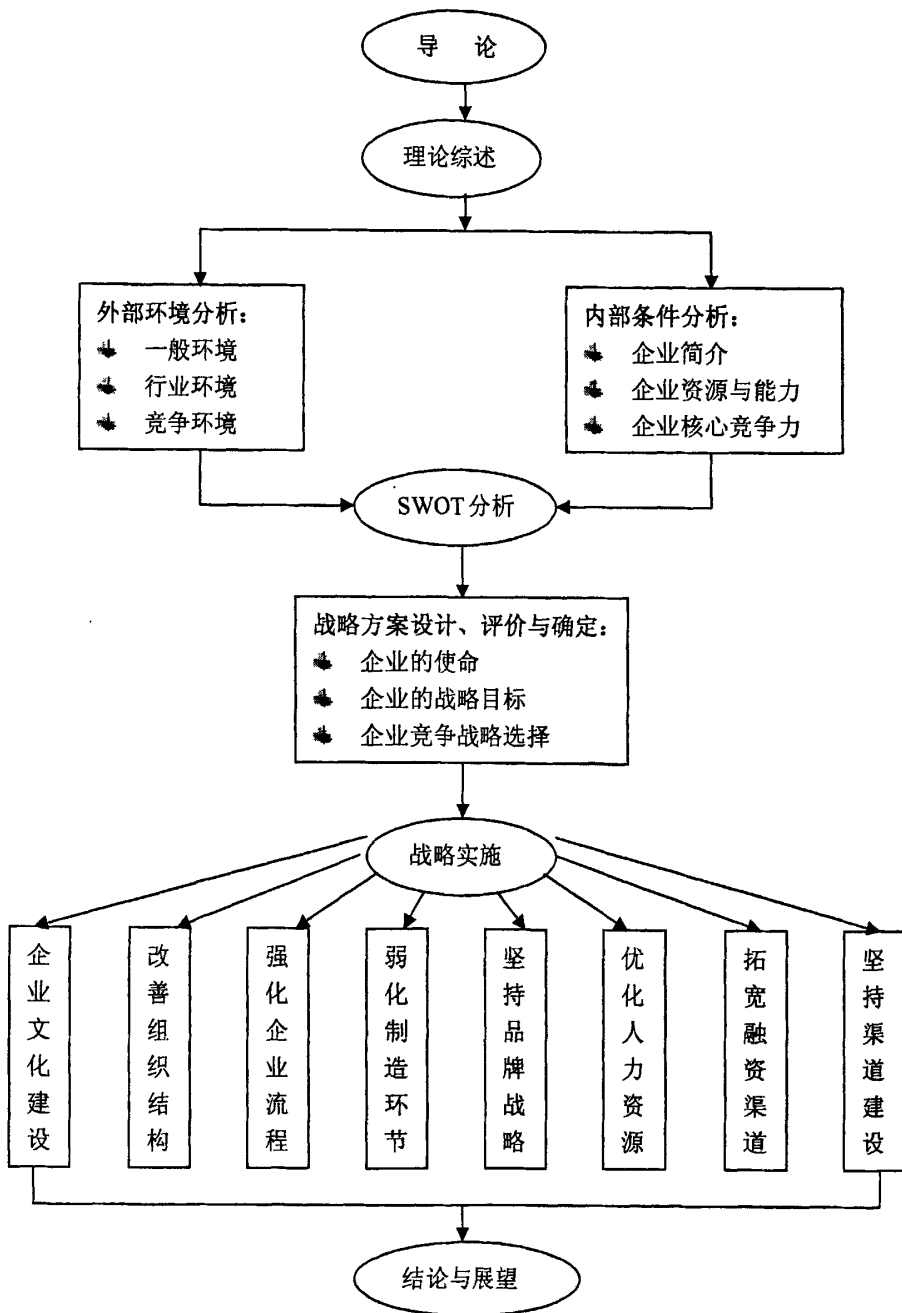


图 1-1 论文的研究框架

### 1.3 研究方法及工具

#### 1.3.1 研究方法

##### (1) 案例分析法

本文采用实证研究，使用案例分析的方法，以上海氧化铁公司为研究对象，采取理论与实践相结合的方式，对公司进行深入分析研究。总结经验，弥补不

足，构建战略方案。

### (2) 总结归纳法

论文在总结、归纳上海氧化铁公司的内外部因素在过去对企业产生的影响基础上，为今后竞争战略的制定提供支持。

### (3) 比较研究法

无论从资料的搜集、战略理论与分析工具的选择，到竞争战略确定，都离不开各种信息的比较与筛选。通过比较分析各种竞争战略，得出适合上海氧化铁公司的竞争战略。

### (4) 定量和定性分析结合法

定量分析指利用数理统计结果，对公司的现状进行科学地分析判断。定性分析则是利用直观的数据，凭借作者个人的经验和主观判断能力，对上海氧化铁公司发展历程及其未来变化趋势做出分析和评价。由于定性分析往往受到个人的经验、学识水平、判断能力等诸多因素的影响，必须与定量分析相结合。通过定量、定性相结合的分析研究，为战略决策提供支持。

## 1.3.2 研究工具

### (1) PEST 分析工具

PEST 分析是通过政治(Political)、经济(Economical)、社会(Social)、技术(Technological)等因素进行分析，以确认这些因素的变化对组织战略的影响。这些因素综合构成了企业的宏观环境，它一方面具有变动性和不可控性，另一方面也具有一定的规律性。它既为企业提供市场机会，又给企业造成一定的威胁。企业能否全面、准确、及时地掌握和分析这些因素，对企业成败有着巨大的影响。宏观环境与企业的关系如图 1-2 所示。

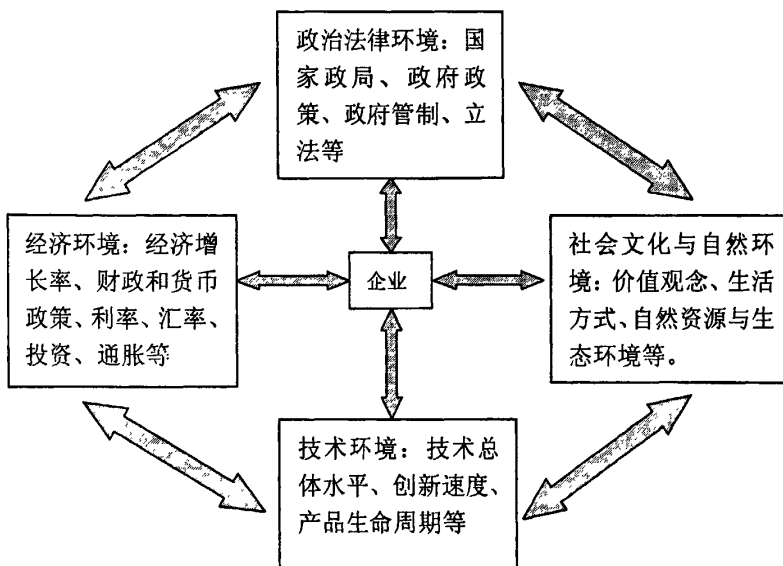


图 1-2 PEST 分析图

## (2) 行业结构分析模型---五种力量分析模型

波特的五种力量分析模型是行业内分析的有效工具，这一模型认为，一个行业的竞争状态和盈利能力取决于五种基本竞争力量之间的相互作用，即进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力和现有竞争对手的竞争，这五种作用力共同决定产业的竞争强度和产业利润率，其中影响较大的力量将对战略的形成产生关键作用。

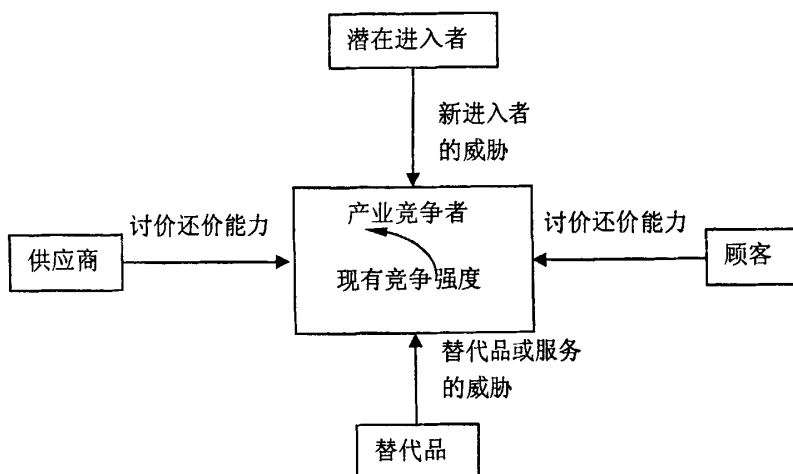


图 1-3 波特的五种基本竞争力量模型

## (3) SWOT分析工具

SWOT分析是一种综合考虑企业外部环境和内部条件的各种因素，进行系统评价，从而选择最佳经营战略的方法。这里S(Strength)是指企业内部的优势，W(Weakness)是指企业内部的劣势，O(Opportunity)是指企业外部环境的机会，T(Threat)是指企业外部环境的威胁。

## (4) 战略集团分析工具

战略集团分析工具是指对行业中关系紧密的竞争者所组成的战略集团进行分析，以明确集团的界限，识别每个集团的战略特点以及形成战略集团所拥有的战略基础，他是对竞争对手进行分析所进行的有益补充。有助于界定组织间的竞争界限，有助于确定相对其他组织而言该组织的战略定位，有助于识别某一行业内存在的战略空间。

## (5) 价值链分析工具

价值链分析是把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动，基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。企业参与的价值活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的“战略环节”。企业要保持的竞争优势，

实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。企业亦可以将价值链上不具备核心竞争优势的环节进行外包。

#### (6) 定量战略计划矩阵(QSP Matrix)工具

利用外部要素评价矩阵(EFEMatrix)和内部要素评价矩阵(IFEMatrix),对企业外部以及内部各要素进行定量分析和评价,并根据结果来客观选定战略。

### 1.4 论文的创新点

(1) 本文对氧化铁行业的经济特性,行业所面临的新的政治经济形式和竞争格局做了详细的分析、总结和归纳,为氧化铁企业的竞争战略的制定提供了客观依据。

(2) 在对上海氧化铁公司的资源与能力进行充分分析的基础上,通过与竞争对手的比较,得出企业的核心竞争力为品牌、研发能力和渠道。

(3) 针对差异化的竞争战略,提出了强化企业流程、弱化制造环节的方案,对企业差异化战略的达成和竞争优势的获取有着重要的意义。

## 第二章 理论综述

### 2.1 企业战略概念

企业战略的概念到目前为止在学术界有多种表述，大体上可以用传统概念与现代概念来分类。

企业战略的传统概念的代表是战略研究领域三位权威人士所下的定义：

美国著名企业史学家钱德勒（Chandler A.）认为，战略是“……一个企业基本的长期目标和目的确定，以及为实现此目标所必须采取的行动和对资源的分配。”<sup>[1]</sup>

哈佛大学教授安德鲁斯（Andrews K.）则认为，战略是“……由目的、目标以及为实现这些目标而采取的主要政策、计划组织的模式。该模式决定了公司处于或应该处于何种行业，以及公司属于或应该属于何种类型。”<sup>[2]</sup>

哈佛大学教授迈克尔·波特（Porter M.）教授对战略的定义堪称为企业战略传统定义的经典。他认为：“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”<sup>[3]</sup>波特的定义概括了 20 世纪 60 年代和 70 年代对企业战略的普遍认识。它强调了战略的计划性、全局性和长期性。

20 世纪 80 年代以后，由于企业外部环境变化速度的加快，使得以计划为基点的传统定义受到了不少批评，于是有些学者提出了企业战略的现代概念并受到了广泛的关注。

明兹伯格（Mintzberg H.）在 1989 年提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排的（或计划性）战略和任何临时出现的（或非计划性）战略。<sup>[4]</sup>

许多学者开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部约束下的适应性上。日本一桥大学教授伊丹敬之认为：“……它（战略）决定公司业务活动的框架并对协调活动提供指导，以使公司能应对并影响不断变化的环境。战略将公司偏爱的环境和它希望成为的组织类型结合起来。”<sup>[5]</sup>

从字面上看，现代概念与传统概念的主要区别在于，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身；但从本质上看，现代概念更强调战略的应变性、竞争性和风险性。

事实上，大部分公司战略是事先的计划和突发应变的结合，“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”。换言之，“战略制定的任务包括制定一个策略计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。”<sup>[6]</sup>

在当今瞬息万变的市场环境中，公司战略意味着企业要采取主动态势预测

未来，影响变化，而不仅是被动地对变化做出反应。企业只有在变化中不断调整发展战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效的战略不断表达出来，才能获得并持续强化竞争优势，实现企业的成功。

## 2.2 企业战略层次

在企业战略范畴内，通常将战略分为三个层次：公司战略（corporate strategy）、业务战略或竞争战略（business strategy）和职能战略（functional strategy）。

公司战略又称总体战略，在大中型企业里，特别是在多元化经营的企业里，公司战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

业务战略或竞争战略通常是公司的二级战略。业务战略涉及个业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包涵的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务战略要针对不断变化的外部环境，在各自的领域内进行有效竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和利用。对于一家单一业务公司来说，公司战略和业务战略合二为一，只有一个；只有对业务多元化的公司来说，公司战略和业务战略的区分才有意义。图 2-1 展示了业务战略的核心要素。

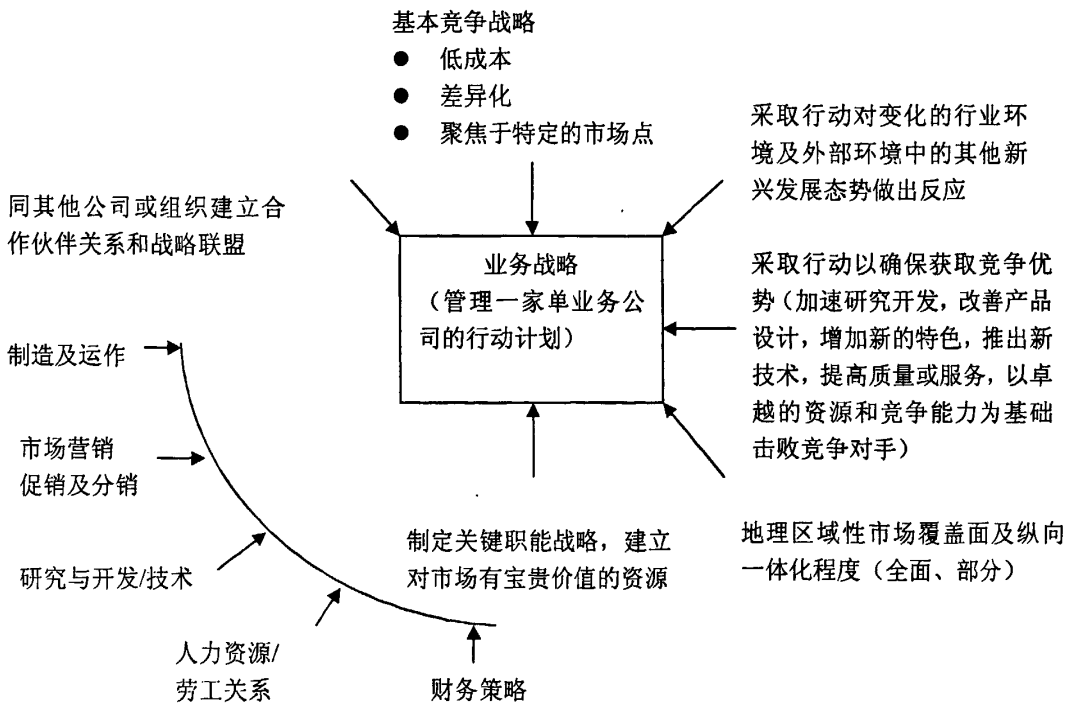


图 2-1 业务战略的核心要素

职能战略，又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、

生产、研发 (R&D)、人力资源、信息技术等, 如何更好地配置企业内部资源, 为各级战略服务, 提高组织效率。各职能部门的主要任务不同, 即使在同一职能部门里, 关键变量的重要性也因经营条件不同而有所变化, 因而难以归纳出一般性的职能战略。

在职能战略中, 协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性, 其次是体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性。图 2-1 左下角的内容体现了职能战略的基本内容以及职能战略与业务战略的关系。

上述三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分, 但侧重点和影响范围不同。本篇所将要介绍的企业属于业务类型相对单一的企业, 因此其业务层面战略与公司层面战略的内容是一致的。

### 2.3 竞争战略理论

迈克尔·波特在《竞争战略》一书中把竞争战略描述为: 采取进攻型或防守型行动, 在产业中建立起进退有据的地位, 成功地对付五种竞争力, 从而为公司赢得超常的投资利益。为了达到这一目的, 各个公司可能采取的方法是不同的, 对每个具体公司来说, 其最佳战略是最终反映公司所处的内外部环境的独特产物。但是, 从最广泛的意义上, 波特归纳总结了三种具有内部一致性的基本竞争战略, 即成本领先战略、差异化战略和集中战略。<sup>[3]</sup> 三种基本竞争战略之间的关系可由下图 2-2 表示:

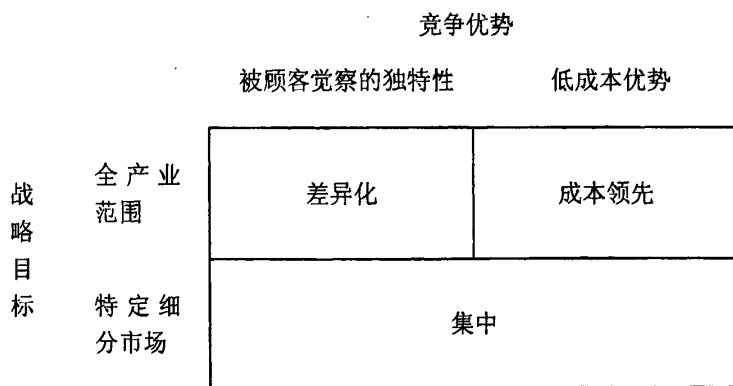


图 2-2 三种基本竞争战略

从上图可以看到, 在三种基本竞争战略中成本领先战略和差异化战略是基本竞争战略的基础, 它们是一对“对偶”的战略, 而集中战略不过是将这两种战略运用在一个特定的细分市场而已。

成本领先战略是指企业通过内部加强成本控制, 在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度, 成为产业中的成本领先者的战略。按



照波特的思想，成本领先应该体现为产品相对于竞争对手而言的低价格。但是，成本领先战略并不意味着仅仅获得短期成本优势或者仅仅是消减成本，它是一个“可持续成本领先”的概念，即企业通过其低成本地位来获得持久的竞争优势。<sup>[7]</sup>

差异化战略是指企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品和服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势。<sup>[8]</sup>

集中战略又称聚焦战略，它是企业或经营单位通过设计一整套行动来生产并提供产品或服务，以满足某一特定的竞争性细分市场的需求，<sup>[9]</sup>使企业的有限资源得以充分发挥效力，在某一领域超越竞争对手，取得竞争优势。实施集中战略的企业，既可以在目标市场寻求成本优势，又可以寻求差异化优势，或者两者兼而有之。

## 第三章 上海氧化铁公司外部环境分析

### 3.1 一般宏观环境——PEST 分析

本节分别从政治法律环境、经济环境、社会文化环境和技术环境四种角度，对上海氧化铁公司所处的宏观环境进行分析，着重分析与氧化铁行业息息相关的，有重大影响的因素，为后面竞争战略的制定，提供参考和依据。

#### 3.1.1 政治法律环境

政治法律环境因素是指一个国家或地区的政局稳定状况、政府政策、政府管制、政治力量和立法等因素。这些因素常会对企业的经营活动产生现实的或潜在的制约和影响。

党的十六大以来，我们党深入贯彻落实科学发展观，坚持改革开放，推动科学发展，促进社会和谐，推动中国特色社会主义经济建设，已经取得的成绩举世瞩目。“十一五”时期，科技进步日新月异，国际交往增加，经济全球化趋势深入发展，我国与世界各国的相互联系和影响日益加深。同时，也继续坚持了国际上和平与发展的主题，与其他国家保持了友好关系，为经济发展创造了稳定、有利的政治环境。党的十七大更加明确地指出要以构建社会主义和谐社会为目标，着重建设一个结构合理、运行日趋规范的有序社会。我国发展建设进入新阶段，社会不断进步，产业结构调整 and 城镇化进程加快，居民消费结构逐步升级，进一步的改革开放也将为经济发展注入新的生机和活力。

进入第十一个五年计划以来，节能减排作为一项约束性指标，写进了政府工作报告：建设生态文明，实现可持续发展，节能减排，形成节约能源资源和保护生态环境的产业结构、增长方式和消费模式。<sup>[10]</sup>为确保节能减排约束性指标的完成，政府提倡大力发展循环经济，推行清洁生产，实施一批重点节能降耗项目，引导和鼓励企业应用节能新技术、新工艺、新装备，淘汰落后生产能力，提高资源综合利用水平。并严把项目审批关，从源头上控制高能耗、高污染项目。

在这样的大背景下，氧化铁产业虽然经过了多年的快速成长和发展，但从其发展过程和方向上看，仍将受到国家政策和国际法规的强力束缚，这种束缚主要来源于资源型化工产品及其生产工艺与环境的矛盾。下面我将从政策层面，对各项约束性法规，以及其它有重大影响的法律法规予以介绍。

##### 3.1.1.1 行业限制及标准修订

为了推进产业结构优化升级，防止盲目投资和低水平扩张，国务院发布了“国务院关于发布实施《促进产业结构调整暂行规定》的决定、《促进产业结构调整暂行规定》以及国家发改委配套发布了第 40 号令《产业结构调整指导目录》，明确了当前及今后一段时期我国产业结构调整的目标、原则、方向和重点。列出了鼓励类、限制类和淘汰类 3 类项目和产品的目录，涉及石油化工、钢铁、电力、建材、环境和生态保护、资源节约及综合利用等 20 多个行业。《产业结

构调整指导目录》中，将 5000 吨 / 年及以下氧化铁红颜料装置列入限制类。

针对行业中存在的标准问题，国家对已有的标准在新的要求下进行了一次更规范的审核，修订 GB/T1863—1989《氧化铁红》，与 HG/T2249—1991《氧化铁黄》和 HG/T2250—1991《氧化铁黑》，<sup>[11]</sup>促使氧化铁行业更加科学地发展。

#### 3.1.1.2 环保约束

2007 年在环保领域吸引全世界目光的还是中国。从无锡太湖出现蓝藻，国际媒体质疑北京空气质量是否能达到奥运标准，再到厦门 PX（对二甲苯）项目备受民众抗议，都督促政府提高了对环保的重视程度，也使公众的环保意识大大增强。因此 2007 年我国出台了一系列的法规和规章推动环保事业，7 月初环保总局开始对长江、黄河、淮河、海河四大流域部分水污染严重、环境违规问题突出的 6 市 2 县 5 个工业园区实行“流域限批”；对流域内 32 家重污染企业及 6 家污水处理厂实行“挂牌督办”。9 月通过《排污费征收工作稽查办法》，并于 12 月 1 日起施行。去年 11 月环保总局、发展改革委制定的《国家环境保护“十一五”规划》，把防治污染作为重中之重，加快结构调整，加大污染治理力度。12 月《外商投资产业指导目录（2007 年修订）》实施，限制了外商投资高污染、高能耗、低水平的产业，鼓励投资节能环保产业，从源头上遏制了污染。<sup>[12]</sup>据了解，中国涂料工业协会正在配合国家有关部门对无机颜料工业污染源的产排污系数进行核算，之后国家将出台、实施强制性的排污标准。到那时，也会有相当一部分氧化铁企业因不能达标排放而被淘汰。我国氧化铁 75%-80% 的产能在上海、浙江、江苏地区，而约有 40% 的企业位于太湖流域。毫无疑问，如果达不到国家新标准中氨氮的排放限值，将面临着限产、停产。对于氧化铁企业来说，能否解决氨氮问题不仅关系到企业是否承担了社会责任，而且关系到自身生死存亡的大问题。

#### 3.1.1.3 出口退税

2007 年 6 月 18 日，国家发布《关于调低部分商品出口退税的通知》，氧化铁与其它颜料制品（钛白粉、锌系、铬系等）都被列入“高耗能、高污染、资源性”产品，出口退税率一律由 13% 降至 0，这意味着氧化铁企业净利润的等额下降。这对于出口总量已超过生产总量 50% 的国内氧化铁行业来说有很大不利影响，但从长远来看，这有利于产业结构的进一步优化升级。

#### 3.1.1.4 欧盟 REACH 法规

在国际上，我们不得不提到的是对国际贸易产生深远影响的欧盟 REACH 法规，即《关于化学品注册、评估、授权和限制制度》。REACH 法规是一个涉及化学品生产、贸易、使用安全的综合性法规。欧盟自产或出口到欧盟市场上约 3 万余种化工产品，以及涉及所有使用化工产品的下游产品，如纺织、轻工、玩具、机电等产品被分别纳入注册（约占 80%）、评估（约占 15%）、许可（约占 5%）三个管理监控系统，以规范欧盟市场上化学品的制造、使用和流通。

这意味着，按照规定法规内未豁免注册义务的任何化学物质的每一个制造商和进口商都必须向欧盟化学品管理局提交注册信息，同时需要进行相关的评估和检测，对相关产品（包括玩具、服装、纺织品等）要求提供必要的检测证明，厂商也必须对其产品的安全性承担责任，主管机关也有权要求进行附加试验，否则不得在欧盟市场销售使用。据测算，要获得注册，一种化学物质的基本注册、评估费用约 8.5 万欧元，新物质更高达 57.5 万欧元。<sup>[13]</sup> 欧盟 REACH 法规已于 2007 年 6 月 1 日正式生效，将于 2008 年 6 月 1 日起正式实施，这使中国面临入世以来最大的贸易壁垒，据保守估计我国企业每年将要为 REACH 法规所要负担的成本达 5 亿~10 亿美元，影响中欧之间 90% 以上的贸易额，进出口总额将下降 10%，氧化铁行业也不可避免的受到入世以来的最大冲击。

#### 3.1.1.5 新《劳动合同法》

2007 年 6 月 29 日，历经四次审议的《中华人民共和国劳动合同法》于第十届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议上获得通过，自 2008 年 1 月 1 日起实行。这部以保护劳动者权益，追求和谐为价值取向的立法，给予企业的是劳动力成本的大幅上升，对于劳动密集型产业来说，是近乎毁灭性的打击。中国因劳动力成本低廉而取得的“制造工厂”的地位宣告终结。对于氧化铁产业来说，由于该产业并不是典型的“劳动密集型”，因此，新法的实施带来的仅是劳动力成本的提升和国际竞争能力的下降。

#### 3.1.2 经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况及国家的经济政策，包括社会经济结构、经济体制、发展状况、宏观经济政策等要素。衡量这些因素的经济指标有国内生产总值、就业水平、物价水平、消费支出分配规模、国际收支状况，以及利率、通货供应量、政府支出、汇率等国家货币和财政政策。<sup>[14]</sup>与政治法律环境相比，经济环境对企业生产经营的影响更直接、更具体。

##### 3.1.2.1 经济高速增长

改革开放以来，随着社会主义市场经济体制在我国的建立和完善，我国国民经济发展速度始终保持在较高水平。2007 年的国内生产总值（GDP）已突破 24 万亿元，经济增长达到 11.4%，连续 5 年增速超过 10%。如图 3-1 所示

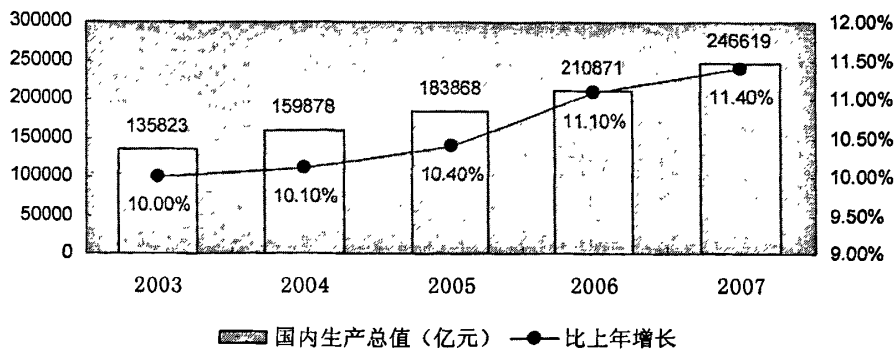


图3-1 2003-2007年国内生产总值及其增长速度（资料来源：国家统计局）

同时每年的出口额以平均14.4%的速度递增，整体的强劲增长趋势为每个有竞争力的企业提供了生存的机会。在宏观经济看好的情况下，化工行业的形势也比较乐观，发展速度年平均达9-10%。

### 3.1.2.2 资源环境压力加剧

但是，随着经济的快速发展，资源环境压力日益加剧。我国人均资源量低于世界平均水平，环境质量局部改善但整体恶化，工业化、城市化加速还将加大对资源环境的消耗。在目前的消耗水平下，经济增长是难以为继的，不可持续的。另外，投资和低水平扩张的体制性根源日益凸现，国家针对国内投资热，特别是产能严重过剩的行业，先后出台了一系列宏观调控措施，以使经济增长过快的势头能够有所放缓，这其中也涉及到氧化铁行业。但氧化铁行业中的部分企业近年来仍有在建和扩建新的生产线上马，盲目扩大产能，造成氧化铁行业整体产能过剩的态势，这将给环境和资源带来负担，而且对氧化铁市场和销售价格的建设也极其不利。

### 3.1.2.3 能源价涨推动通胀

由于世界经济持续多年保持了较快增长，世界各国投资和消费需求强劲，一些资源大国加强价格干预和保护，部分资源性产品的供给被少数跨国公司垄断，国际能源资源价格居高不下。<sup>[15]</sup>2007年以来，虽然主要能源资源的产能和运力有所扩大，但仍难以满足不断增长的需求，国际原油期货价格近半年间上涨近20%。在全球气候变暖的推动下，投机因素和地缘政治也起着推波助澜的作用。2008年上述情况没有根本改变，加上美元贬值抬高了以美元计价的产品价格，美联储降息加剧了市场流动性过剩，国际市场石油、铁矿石、有色金属等能源资源产品一直高位运行。

由于我国经济的对外依存度偏高，已经超过了60%，输入型通胀已经成为我国物价高涨的重要推手，2008年上半年，我国的物价总体上处于较高水平，CPI指数持续走高，一季度比上年同期提高了5.3个百分点，其中，工业品出

厂价格同比上涨 6.9%，比上年同期高 4.0 个百分点；原材料、燃料、动力购进价格同比上涨 9.8%，比上年同期高 5.7 个百分点。究其原因，主要与国际能源与资源性产品价格的高涨有关，国际原油的价格持续走高，三月份的原油现货价格同比上涨 72.75%，国内的成品油价格的涨幅仍远低于国际原油价格的涨幅；铁矿石的进口协议价格也不断上涨，截至今年三月份涨幅已达 65%；硫磺和硫酸的价格也持续大幅攀升，三月份硫磺的价格同比上涨 252.6%，硫酸的价格同比上涨 110.6%。这些产品是我国对外依存度偏高，需求量大的产品，因此，它们价格的上涨，对我国工业产品价格的上涨以及总体物价水平的提高起到了重要的推动作用。

#### 3.1.2.4 信贷政策趋紧

截止到 2008 年 8 月，央行在一年多的时间内连续 15 次上调了存款准备金率，由原来的 9% 上调至 17.5% 的历史高位，在国家强力紧缩银根的宏观调控政策下，企业贷款难的问题也日益凸显，前几年银行争着上门放款的情形不再，现在受产业政策影响，企业成了“受控单位”，即使争取到一点贷款，也要以比原优惠利率提升 30-50% 为代价。

#### 3.1.2.5 国际贸易保护主义威胁

随着国际经济增长和贸易规模扩大，而各国之间获益并不平衡，全球范围内各种形式的贸易摩擦呈上升态势。中国作为世界贸易大国，近年来进出口持续快速增长，面临愈来愈严峻的贸易摩擦形势。从中国遭遇的贸易摩擦特点看，贸易摩擦出现从劳动密集型产品向资本、技术密集型产品扩展，从发达国家向发展中国家蔓延，从反倾销等传统领域向反补贴、技术壁垒等新的形式延伸，从具体产品层面向宏观经济政策、体制层面发展等趋势。<sup>[16]</sup>这对今后中国外贸的持续增长仍是严重威胁。受次贷危机的影响，美国经济增长速度可能进一步放缓，并在一定程度上拖累全球经济增长，一旦世界经济增速出现大幅下降，中国面临的贸易摩擦形势将更加严峻。

#### 3.1.3 技术环境

技术环境是指企业所处的环境中的科技要素及与该要素直接相关的各种社会现象的集合，包括国家科技体制、科技政策、科技水平和科技发展趋势等。在科技迅速发展变化的今天，技术环境对企业的影响可能是创造性的，也可能是破坏性的，企业必须要预见这些新技术带来的变化，在战略上做出相应的决策，以获得新的竞争优势。

经过改革开放二十多年来的发展，国内氧化铁企业的生产技术得到了长足的提高和发展，技术工艺、生产设备、检测仪器、产品包装等不断推陈出新，而且也成长了一批实力雄厚的优势企业，行业中的骨干企业、核心企业在生产环节、检测、包装等方面已基本上与国际市场接轨。但从总体上来看，行业的技术水平比国外企业仍逊一筹，不少中小型企业技术水平仍处于劣势，手工作

坊或者小工厂多，技术实力不足，造成国内氧化铁在入世之后难以与国际品牌抗衡。国内氧化铁企业技术实力不足的原因，主要有两个方面：一是整体上起步较晚，（二十世纪八十年代），发展时间较短，技术实力在短时间内难以得到长足的发展，二是企业在发展过程中，不注重对技术开发的投入，造成企业技术实力难以有质的提高。

在 21 世纪的竞争格局中，企业的竞争优势的获得不仅仅来源于生产技术的赶超，而更在于科学的管理、运营模式的创新、信息化工具的运用及人力资本价值等等，而这些，正是新知识的不同形式的体现。企业须将能力建立在知识的不断积累与发展之上，才能最终立于不败之地。

#### 3.1.4 社会文化和自然环境

社会文化环境是指企业所处的社会结构、社会风俗和习惯、价值观念、行为方式、文化传统等因素的形成和变动。自然环境是指自然资源与生态环境的发展变化。社会文化与自然环境在很大程度上影响着企业的运营与发展。在这里，我们从价值观念、环保意识与自然资源三方面来分析在文化与自然环境中对氧化铁行业存在影响的因素。

##### 3.1.4.1 价值观念

改革开放以来，随着我国社会主义市场经济体制改革的不断深入，整个社会生活都发生了深刻的变化。体制的变革和社会的转型，尤其是经济的全球化发展，深刻地改变着人们的价值取向、思维方式、道德观念、行为规范和审美追求。人们在物质富足的同时，更加追求精神的富足，他们更加了解这个世界，更关注自己的生存状态，更加懂得维护自己的权利和尊重他人。对于企业的客户来讲，他们不仅仅需要质量好的产品，更需要优质的服务；对于企业的员工来讲，他们不仅仅需要得到物质的满足，精神的激励同样重要；对于企业来说，不仅要满足客户与员工，还要了解自己在社会中的位置与角色，满足社会的需求，回馈社会，承担应该承担的社会责任才更重要。

##### 3.1.4.2 环保意识

随着世界经济的迅猛发展，工业化程度的不断加深，人类生存的环境处于进一步的恶化之中。尤其是在今年，全球气候的变暖向人们传递着越来越强烈的信号，更加刺激了人们环保意识的觉醒。我国政府“节能减排”的倡导推动着人们将这种意识转化为行动，作为化工产品的生产企业更加责无旁贷，应当担当起社会责任，将节能减排、保护环境、实现可持续发展培养成一种自律意识。

##### 3.1.4.3 自然资源

我国属于地大物博、资源丰富的国家，但从氧化铁行业上游资源的目前状况来看，对外依存度很高，如铁矿石、硫磺等等，主要原因在于国内的产量不足以满足如此大的需求量。铁矿石我国储量不小，但铁含量不高，富选的成本

高；硫磺的开采、利用、回收等方面目前的技术不成熟，因此产量一直不高，导致了较大的对外依存度。

### 3.2 行业环境分析

#### 3.2.1 行业经济特性

氧化铁颜料行业在化工行业中是一个很小的细分市场，但它在国民经济中的作用却是不可忽视的。氧化铁是无机彩色颜料中产量和需求量最大的一类产品，用途相当广泛，大量使用于建材、涂料、油墨、橡胶、塑料、陶瓷、玻璃制品、化妆品、药用着色、造纸及磁性材料等等，近年来其应用范围有不断扩大的趋势。而且，它是一个充分综合利用其他行业（钢铁酸洗废液、钛白副产硫酸亚铁、冶金废边丝料、纺织电镀业的废碱液、热电厂余热使用发电及加热等）废副资源，较好地实现循环经济的精细化工业。<sup>[17]</sup>下面就其行业经济特性作概括的分析：

(1) 市场规模：氧化铁行业在全球的年销售收入约 62 亿，总销量 80-100 万吨；在我国的年销售收入约 28 亿，总销量 60 万吨，其中出口 37 万吨左右。平均年市场增长率在全球约 4%，在中国达到 13.5%。<sup>[18]</sup>

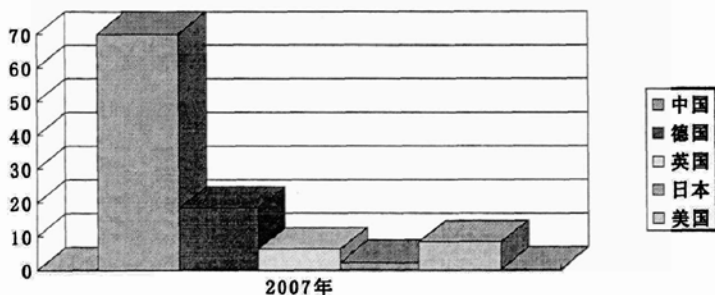


图 3-2 氧化铁在全球的产量分布图

(2) 所处生命周期的阶段：成熟期。

(3) 行业中竞争厂商的数量及其相对规模：在国内 140 家左右生产厂家和公司共有 70 万吨规模，最大市场份额为 10%。在国外被少数几家大公司所垄断。

(4) 生产能力过剩或紧缺：基本平衡，平稳增长 12%。

(5) 产品特点：是标准的生命周期特大，价格低（各类颜料中价格最低），性能好的产品。

(6) 资本的条件：5000 吨/年的工厂，仅需投资 600 万，进入成本低，退出后装置不可它用。

(7) 产品革新速度：生产技术是标准化的，变革缓慢，最大的变化是产品应用方面的开发与创新，每年都推出 1—2 种专业应用品。

(8) 生产能力利用率：最高生产率是额定生产能力的 90—100%，生产率只在低于 50% 的单位，生产成本才急剧上升。



(9) 学习和经验效应：4 年以内的新企业有影响，该行业 4 年以上企业不受该因素影响。

(10) 垂直一体化：现有企业前后一体化，利益不大。但钢铁业、钛白业，因三废排放，综合利用，开始对副产品硫酸亚铁作前一体化运作，生产氧化铁可能性很大。

(11) 环境的制约程度：废水治理成本大，并且越来越大。

### 3.2.2 行业竞争结构---五种竞争力量

#### 3.2.2.1 现有厂商

除了中国原有的几个大的氧化铁生产厂家如一品、华源、三环、宇星、常熟、萧湘、新申美、绍兴兴华等，国外的一些著名的氧化铁制造企业也陆续进入中国市场，如德国拜耳公司、英国洛克伍德公司、美国海明斯公司都在境内如：上海、浙江富阳、江苏常熟、太仓、广东深圳等地建立了独资或合资企业。香港的一些公司如国泰集团、斯特林公司在上海、浙江富阳、湖北石首、天津等地建立了自己的企业。现在江浙沪及广东沿海区域，已成为境外企业生产氧化铁产品的基地。这些企业的产能已占到 22% 以上。国外的氧化铁制造企业向中国的转移，一方面壮大了中国氧化铁行业队伍，加速了中国成为世界氧化铁产品的生产基地和销售市场的建设。另一方面使中国氧化铁市场的竞争更加急剧，引起了新一轮的产品价格风暴。

#### 3.2.2.2 潜在进入者

虽然氧化铁生产门槛不高，但由于近几年市场竞争的加剧，原材料、燃料成本和运输成本的上升，利润空间持续压缩，特别是低档产品产能过剩，而有较高技术含量、利润空间较好的产品，进入壁垒较高，加之规模效应的影响、客户对品牌的偏好，该行业很难找到好的切入点进入。因此，潜在进入者方面影响不大。

#### 3.2.2.3 替代品

由于氧化铁产品所具有的各种卓越的性能，例如高遮盖力、化学稳定性、耐光性和热稳定性，以及价格、颜色的多样性、颗粒分布均匀和无毒性等因素，氧化铁在世界范围内被广泛地应用。<sup>[19]</sup>除了其自身的性能改良品种和深加工品种得到不断研发外，目前世界上还没有找到更好的替代品。

#### 3.2.2.4 供应商

该行业的供应商主要是钢铁和煤炭的供应商，而该两种资源的价格受国家宏观调控政策及市场供求影响很大，因此氧化铁生产商受上游供应商的影响也很大。

#### 3.2.2.5 顾客

在国内，由于国际品牌的介入，顾客对于品牌的可选择性增多，其谈判优势增强，造成生产厂家的价格竞争加剧。在国际上，我国虽是氧化铁出口大国

不是强国，中国出口氧化铁产品的一块大量利润，在出口厂商间价格战中被外商赚走了，我们自己的生产企业却只能挣得一点极其微薄的“加工费”。

### 3.2.3 行业战略群体

行业战略群体分析是研究一个企业在行业中竞争地位的有力工具，可以帮助企业明确自己主要的竞争对手，架起行业整体分析与企业个体分析之间的桥梁。氧化铁行业战略群体图的生成过程如下：

首先，依据氧化铁行业的特征，选定品牌和产品的档次两项典型的变量，绘制二维的坐标。然后按选定的两个变量把行业内的企业列在这个坐标图内，再给每个战略群体画一个圆，使其半径与各个战略群体占整个行业销售收入的份额成正比，这样就得到了战略群体图，如 3-3 所示。

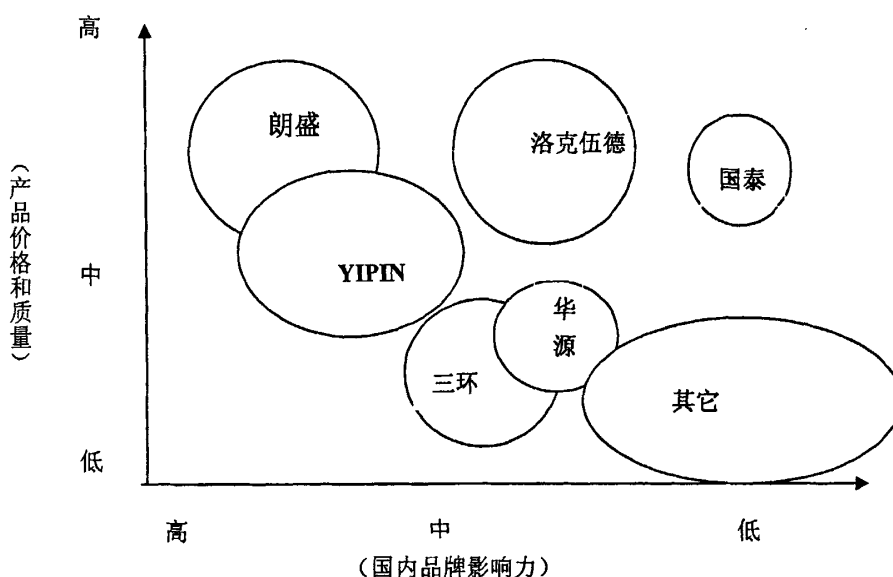


图 3-3 氧化铁行业的战略群体图

依据战略群体图，可知上海氧化铁公司的主要竞争对手有：德国拜尔乐、英国洛克伍德、香港国泰、德清华源、湖南三环。前三家是世界三大颜料巨头，主要在高端产品领域形成竞争，国际巨头的科技竞争优势明显，上海氧化铁公司乃属后起之秀，并且在国内的本土品牌优势明显。与华源和三环在中档产品领域形成竞争，上海氧化铁公司的品牌和产品应用方面具备明显优势。

### 3.2.4 行业变革的驱动因素

(1) 由于氧化铁工业是典型的资源型、能耗型产业，近几年受国家政策的影响很大，产业结构处于进一步的优化调整之中，行业门槛在提高。受上游原材料及能源价格猛烈上涨的影响，在短短不到一年的时间，国内氧化铁的价格已经翻了一番，并且氧化铁生产企业受“上顶下压”局面的影响，本来狭小的

利润空间受到进一步的压缩，产品价格的高位运行使得需求受到一定程度的抑制，大部分用户处于观望状态，使得氧化铁企业进入前所未有的寒冬时期。

(2) 国外跨国公司加大对中国氧化铁生产制造业的投入和兼并工作，洛克伍德集团已收购并租赁了行业骨干企业常熟铁红厂有限公司，使其在中国境内的生产能力已扩大到3万吨以上，加快扩大了在中国氧化铁行业的生产实力和在国内氧化铁市场的份额。海明斯化工颜料公司已在中国江苏太仓地区投资了1000万元英镑，建立一个综合颜料加工企业氧化铁生产规模1万吨和深加工颜料。以打造在中国境内组建生产颜料的基地。种种迹象表明，随着外资企业将生产基地迁入中国境内来，其对中国氧化铁市场的反应速度加快，营销手段由初期的水土不服到现在的得心应手，对国内氧化铁生产企业常用的价格战可能更会采取灵活多变的对应策略，中、低档产品会步步跟进。今年开始，国内氧化铁价格已经国际行业巨头的价格亲密接轨，以往的价格优势不再，我们的竞争优势将在哪里呢？面对国际大鳄，我们将如何捍卫自己的生存空间？

(3) 随着国家环保政策的发展和形势要求，对氧化铁行业生产的环保要求已摆在行业发展的位置，国内骨干企业这几年来在环保治理上进行了大量的投入，采用了新型处理装置，在管理上达到ISO14001环保质量管理认证，保证了生产技术经营的可持续发展。这些企业已取得了行业的领先地位，在国内外市场激烈竞争中将占有优势而取得一席之地。而占据行业60%以上的中小型企业目前还是处于作坊式生产环境，随着环保的要求和制约，可能会对这些企业带来不利的外部环境影响和社会压力，已处于弱势的生产地位，面临被进一步淘汰的可能。

### 3.3 企业主要竞争对手分析

《孙子兵法》有云：知己知彼，百战不殆。竞争对手是企业经营行为最直接的影响者和被影响者，这种直接的互动关系决定了企业必须去了解他的竞争对手，了解竞争对手的战略，揣测他们下一步的行动，才能制定行之有效的竞争战略。这里我选择了几个主要的竞争对手来做分析。

#### (1) 朗盛上海颜料有限公司

朗盛是全球领先的化学品供应商，总部位于德国勒沃库森。2004年7月朗盛由原拜耳旗下的化学品业务整合而成新公司并于2005年1月31日成功上市，真正成为一家独立运营的公司。朗盛在全球拥有16500名员工，分布在18个国家的50个生产基地。朗盛的产品系列包括高性能橡胶、工程塑料、化学中间体以及高性能化学品的5000多个品种。朗盛在氧化铁颜料领域处于领先地位，在全球拥有超过30万吨氧化铁生产能力。

为满足亚太市场特别是中国市场对无机颜料产品不断增长的市场需求。2007年4月23日，朗盛集团在上海金山的颜料分厂正式落成投产，该厂具有2万吨合成氧化铁原料的年生产能力，为朗盛上海颜料有限公司的研磨和混合设施

提供了高品质和高性价比的原料。<sup>[20]</sup>此前，朗盛通过向供应商采购颜料原料进行生产。为了以更快、更经济的方式确保高性价比的原料供应，此次朗盛采取了租用生产设施的方式，以增强中国市场的竞争力。金山生产厂采用废铁生产高品质且质量稳定的氧化铁原料，并严格遵循朗盛全球一致的环保标准。在环保设施方面，金山工厂是目前国内为数不多的与废水处理厂直接相连的氧化铁生产设施，工业废水可以安全排放，顺应了中国的可持续发展战略。金山生产厂的落成，是朗盛提高在亚洲的盈利能力方面迈出的重要一步。显著提升了朗盛无机颜料业务的盈利能力。

朗盛公司2007财政年度在我国的销售收入保持了高达两位数的强劲增长，剔除产品线调整和汇率因素的影响后，中国市场销售额增长幅度高达23.4%。<sup>[21]</sup>2007财年朗盛公司持续推进“朗盛进军亚洲”战略，继续通过有目的的投资推动在华业务的发展，当前公司正在着手推行多项计划促进企业增长，这些计划的总投资额高达8亿欧元。2008年，朗盛计划投资3.3亿~3.5亿欧元用于更新或扩充生产设施。

### （2）洛克伍德颜料有限公司

洛克伍德集团是一家专业的特种化工集团，是海外上市集团，其业务包含颜料，特种化工，精细化工等17项之多，技术水平处于世界领先地位。公司的历史已经长达一百多年，其生产基地和销售分部遍布全球，在美洲、欧洲、亚太地区、非洲等地设有二十多家工厂，四十多个分支机构，员工总计超过3000位，在全球颜料市场上具有重要地位。

洛克伍德于二十世纪九十年代开始进入中国市场，目前在广东深圳、江苏太仓、常熟设有颜料工厂，作为其在亚太地区的生产基地，其中于2003年2月在太仓港港口开发区投资创建的太仓洛克伍德颜料有限公司，主要生产铁红、铁黄、铁黑三大系列的氧化铁颜料，在氧化铁颜料市场上取得的成绩令人瞩目。

2007年，洛克伍德出资1.4亿美元收购了目前同样世界领先的合成氧化铁制造商，海名斯全球色彩颜料商务部门。根据2006年海名斯财务报告显示，色彩颜料业务去年销售额约为1.72亿美元，税前利润达到1800万美元。收购协议中还包括，目前海名斯在美国、英国和中国的颜料制造工厂也将一并归入洛克伍德公司旗下。这次收购交易将完善洛克伍德的产品结构，同时也是洛克伍德公司保持稳定增长的一步重要举措。洛克伍德颜料部门与海名斯色彩颜料部门的合并，将使洛克伍德成为全球领先色彩颜料制造商和供应商，尤其是在中国、美国和欧洲地区将大大加强洛克伍德公司的产品供应能力。

### （3）香港国泰颜料

国泰颜料注册于英属维京群岛，总部设在香港，其销售公司和生产企业遍布于美国、英国、澳洲、新西兰、中国大陆等国家和地区。国泰颜料目前每年向全球30多个国家提供氧化铁颜料及其有关无机颜料，仅氧化铁及颜料氧化铁

销售额就折合6.5亿元人民币以上,目前占全球销售总量的6%左右,世界排名第四。

国泰颜料目前将全球战略重点放在中国大陆,已先后在上海、广东、浙江、江苏、湖北建立了五家氧化铁颜料生产加工企业,目前其在中国大陆的年总产量约4万吨,产品全部供应出口,是中国氧化铁颜料最大的出口商。上述五家氧化铁生产企业总生产数量约占中国氧化铁总产量的20%,并占中国氧化铁颜料总出口数量的40%。

#### (4) 德清华源颜料有限公司

升华集团德清华源颜料有限公司创建于1993年,注册资本3000万人民币,是目前中国氧化铁行业生产量最大、出口额最多的化工企业,公司拥有六条铁红、四条铁黄、二条铁黑、一条铁绿,共十三条生产线,年产氧化铁颜料近10万吨,产品90%以上OEM出口。近年来随着企业技术水平的提升,新开发了超细易分散氧化铁颜料和烟草氧化铁黄颜料,成为继上海氧化铁公司之后国内第二家拥有该技术的氧化铁生产企业。

近年来德清华源逐渐重视国内市场的开发,推行自己的“华源”品牌,采取跟随战术,其销售网络依据上海氧化铁公司的成熟销售网络布点,产品价位略低于上海氧化铁公司的产品,成功地抢占了一部分国内市场,但由于其品牌认知度不高,产品品类不够丰富,经销商的专业化程度有限等原因,没有形成自己的绝对竞争优势。

#### (5) 湖南三环颜料有限公司

湖南三环颜料有限公司于1965年10月建厂,现已发展成为中国氧化铁行业中的大型制造商,公司下设三个分厂、八个事业部和一个子公司,年产销氧化铁颜料4万余吨,年产值近1亿元人民币,出口额800万美元。公司生产的产品分为油漆、建材、塑料橡胶、陶瓷、易分散、超细、耐高温八大系列氧化铁颜料,以及铅铬系列、酞菁系列、锌钡系列等颜料和其他化工产品,“三环牌”系列产品已通过ISO9001:2000质量管理体系认证和英国UKAS国际认证,荣获“湖南省名牌产品”称号,“三环牌”商标也是“湖南省著名商标”,成为三环颜料多年来坚持品牌战略取得的优秀成果。

三环颜料在国内的市场基础较好,有比较成熟的销售网络,产品以中档为主,质量稳定,市场上有不少忠于三环品牌的用户,在国际贸易方面也取得了一定成果。随着近年来竞争形势的不断加剧,经营环境的变化不定,该企业并没有出台有效的应对措施,管理上缺乏创新,人才上缺乏纳新,技术上少有突破,因此处于一种停滞不前,市场在逐步萎缩的状态。

## 第四章 上海氧化铁公司内部条件分析

### 4.1 上海氧化铁公司简介

上海氧化铁公司创建于1931年,其前身是隶属于上海涂料公司的上海氧化铁颜料厂,股份制改革之后,其注册资本由原来的850万增至5400万,专业生产经营氧化铁颜料、酞菁颜料、铬系颜料、防锈颜料、珠光颜料、复合颜料及相关衍生品,被广泛用于涂料、油墨、建材、橡胶、塑料、陶瓷、电子、医药等行业。

公司拥有品牌“一品”,先后荣获“上海市名牌产品”、“上海市著名商标”、“上海市最有潜力的老商标”等称号。该商标注册于1979年。此前大多是通过外贸公司贴牌出口,“一品”商标注册后,公司正式启动了技术创新和自主品牌战略。公司自行开发的新型浅色系氧化铁颜料进入国际市场后,提高了“一品”颜料的知名度和影响力。1999年,在上海市外经贸委的支持下,公司获得外贸经营权。经过几年的运作,公司开拓国际市场和自主经营的能力日益提高,产品销往五大洲的54个国家和地区。目前,公司与德国、美国、澳大利亚、法国、英国、俄罗斯、希腊、新西兰、委内瑞拉、黎巴嫩等地区的外商企业,签订了十个“一品”颜料特约代理商。“一品”品牌先后在美国、法国、俄罗斯、土耳其、斯里兰卡、阿联酋、菲律宾等7个国家进行了商标注册,“一品”颜料的国际品牌效应和知名度得以不断扩大和提升。

公司通过积极实施名牌战略,不断开拓国际市场,年产能已达到6万吨,其中,出口量占到40%以上,出口额从1999年的50万美元已增长到去年出口创汇1200万美元以上,年均出口增幅达到了30%以上,“一品”氧化铁颜料已成为公司自营出口的主导产品。并且在在美国、德国、澳大利亚、俄罗斯、法国、土耳其等地区设有公司和机构,面向全球提供颜料的制造、研发、配送和服务。企业的宗旨是致力颜料的专有技术、提供颜料专业服务。

### 4.2 上海氧化铁公司的资源与能力分析

#### 4.2.1 资源

企业资源指的是企业在向社会提供产品或服务的过程中所拥有或者控制的能够实现企业战略目标的各种要素集合。<sup>[22]</sup>是企业参与市场竞争的必备条件,这里从有形资产、无形资产和人力资源来分别介绍上海氧化铁公司的资源。

##### 4.2.1.1 有形资产

一个企业的有形资产通过企业的财务报表可以得到具体的信息,而在这里主要是站在战略的角度来考虑某项资源的战略价值,并评价其产生竞争优势的潜力。

上海氧化铁公司位于上海市嘉定区,占地50余亩,综合生产能力3万吨。由于受政策与环保的影响,这里的规模无法扩大,产能不足以满足销售的需求,因此,先后在上海、浙江、山东、福建、安徽等地利用当地人力和资源优势建

立了“生产基地”，此举一方面扩大了产能，另一方面扩大了销售区域的辐射范围，更大程度而且方便地满足了客户的需求，节约了运输成本，扩大了竞争优势，是企业先前战略中非常有前瞻性的一笔。

企业有形资源除了物质资源，还包括重要的财务资源。上海氧化铁公司去年的销售收入是 2.6 亿，其中出口占 45%，增长率在 14.7%，这已经是一个不错的增长数字，说明企业的国际化战略已经取得了不错的成绩，尽管 13%出口退税的取消使企业蒙受了 600 万的利润损失，但通过努力已经使影响降到最低。尽管有了不错的收入，但利润已经非常微薄，而且支出也在不断加大，去年生产基地的建设，海外营销中心的设置，环保设施的购置等方面均产生了大量支出，企业融资成了关乎企业生存与发展的大问题，在目前政府紧缩银根政策的影响下，向银行贷款已经不能成为唯一的依赖，应该拓宽融资渠道。如果创业板能够尽快推出的话，已经做好准备的上海氧化铁公司可以通过上市融资的方式融得资金，再者，企业每年的应收账款在一千万左右，应付账款也不低于这个数字，企业可以通过延迟贷方债权人的支付，加速借方的债权回收的方式来融得资金，供应链上的资源在一定程度上也应该是企业的有效资源。

#### 4.2.1.2 无形资产

无形资产是企业无法从市场上直接获得，不能用货币直接度量，也不能直接转化成货币的那一类经营资产，这里分别从商誉、技术和文化三方面来阐述上海氧化铁公司的无形资产。

商誉是企业由于顾客信任、管理卓越、生产效率高等特殊优势使企业具有的企业形象，<sup>[23]</sup>对于氧化铁这种产品同质化程度比较高的行业来说，商誉是非常重要的资源。上海氧化铁公司经过几十年的经营，已经成为国内老牌的，知名度最高的，产品质量最有保障的，管理规范，服务优质的龙头企业，它是国内氧化铁行业的一面旗帜，一直在引领着行业的发展。因此，它的商誉的价值在行业内是最高的，给企业带来了超过其正常收益率水平的获利能力。

在技术方面，上海氧化铁公司依靠技术进步与创新来促进企业的发展和提高国际竞争力。目前在国际氧化铁市场上，技术开发的新趋势是针对氧化铁产品的用途的细分，在基础氧化铁产品的基础上进行深入加工和高端技术处理从而应用到新的细分领域，针对这些方面公司成立了市级和区级的颜料技术中心，建立起多层次的技术创新体系，对应用于涂料、油墨、建材、橡塑和陶瓷的传统产品领域，公司在工艺、质量、包装等方面进一步提升档次，产品包装按照国际标准设计，采用中、英、阿拉伯三种文字标识，以适应公司的品牌战略和国际化趋势；在电子、医药和化妆品等科技含量和附加值较高的产品领域，公司通过进行原创性的技术改进和突破，提高了企业产品的核心竞争力，增加了企业的品牌价值，使企业的自主知识产权专利目前达 15 项，被列为“上海市高新技术企业”、“上海市知识产权示范企业”。公司还采用和执行了行业内公

认的德国 DIN 技术标准和美国 ASTM 技术标准,并经国际认证机构——挪威船级社 (DNV) 的审核通过 ISO9001 质量管理体系认证。使得企业产品技术水平和检测手段达到了国际标准。

在文化方面,上海氧化铁公司用了三个平实的词来概括了企业的精神:守信、尽责、创新。这三个词不仅仅是他们倡导和追求的境界,也反映了一直以来他们的经营状态,守信、尽责是传承了老厂的优良传统,而创新是他们多年来获得新的生命力的法宝。尽管,在这个历史悠久的公司里还保留了一些传统的影子,但是,他的发展与变革的速度已经让人感到可敬可叹了。不得不提的是,公司里从上到下都在倡导一种学习的文化,因为要打造国际化的企业,公司特别鼓励员工学语言、学技术,工程人员无论购买什么样的技术参考书,一律报销;企业员工在职读书,学费一律报销;鼓励员工学好外语的听说读写能力,学得好的每月额外奖励 1000 元。高级管理人员出国也要求不配备翻译,逼着领导们也必须具有良好的外语沟通能力。也许这就是这个老企业总是能焕发出新光彩的原因吧!

#### 4.2.1.3 人力资源

上海氧化铁公司员工人数达 200 多人,其中本科及以上学历的占 27%,大专占 31%,中专学历占 25%,中专以下的占 17%,近年来随着国际贸易的开展,公司以开放的胸怀不断的接纳有知识、有才华的年轻人,企业的人力资源层次、能力和水平在不断的提高,人员结构也得到了进一步的优化。

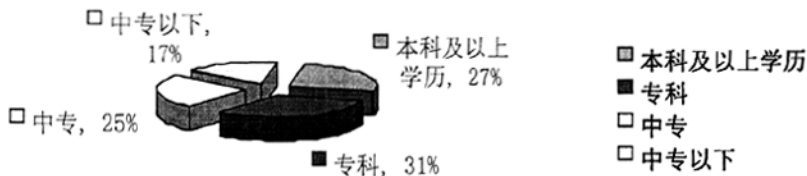


图 4-1 上海氧化铁公司员工学历结构图

总经理今年 47 岁,在 20 世纪 80 年代初进入上氧厂后,先后在设备、能源、计划、供销、办公室、联营分厂等各部门任管理工作达数十年,积累了丰富的管理经验,从 1996 年至今担任上海氧化铁公司总经理职务,虽然经历了从计划到市场的过渡,但是在企业经营的过程中,却没有表现出像许多传统企业领导者的保守作风,而是积极开拓,与时俱进,大胆地运用先进的管理手段与方法,通过与员工一起不断的学习进步,使企业始终保持着蓬勃的生机与活力。

企业中层管理人员约占企业人数的 10%,其中大部分是与公司一起成长起



来的骨干，随着公司业务的不开拓，特别是国际贸易区域的不断扩大，公司需要更多了解国贸知识与各国法规的国际化人才，这方面仅仅靠自己培养是远远不够的，所以要善于引用外援，并做好人才管理工作，将人员流动比率控制在合理的范围之内。

企业的普通工作人员以年轻人为主，由于企业提供了很好的培训与学习环境，以及不错的发展空间，企业人员流动率不高，企业员工或通过自我的深造和经验的积累，或因企业招聘门槛的提升，整体素质在不断提高。

#### 4.2.2 能力分析

企业能力是企业协调资源并发挥其生产与竞争作用的能力。<sup>[24]</sup>单独一项资源并不能产生实际的能力，他来自于各项资源的有效组合，本着这样的思想，本节重点分析一下企业的研发能力、生产管理能力和营销能力和组织效能。

##### 4.2.2.1 研发能力

在当代的市场中，激烈的竞争要求企业不断推出新产品或改进技术、工艺，这一系列活动都离不开研发，研发是一个企业持续竞争优势的关键来源。

由于氧化铁产品的生产技术已经相当成熟，变革缓慢，因此，这里的研发是产品应用方面的开发与创新，上海氧化铁公司每年都有新产品开发计划，开发方向或目的可以是如下三类：（1）为了满足特定市场的新的需求，开发专业应用品；（2）为了满足原应用领域客户的需求对产品性能做一下改良；（3）在产品性能与质量保持不变的情况下，新产品的生产成本更低。

目前对于第一种产品，主要是从国外传导过来的新的应用领域，而国内的企业暂时不掌握它的技术，因此采取了跟随战术，对其进行自主研究，开发出同样性能的产品。这样做的好处是研发成果已经有了一定市场基础，不好处是市场已经先入为主，利润空间大受影响。对于第二种产品，目前来说是最广泛的，现在客户的需求越来越个性化、差别化，为满足客户的需求而做的新品种的开发，是企业关键能力的一种体现，也是服务的一种延伸。对于第三种产品，在当下原材料不断涨价、能源涨价、人民币汇率等原因造成的利润的持续摊薄的局面当中，低成本产品的开发对于企业来说更是具有非同寻常的意义和价值。

上海氧化铁公司拥有目前国内最优秀的研发团队，最精良的设备，最先进的生产工艺，已经取得了许多优秀的成果，受到业内广泛的追随，甚至许多厂家的产品标号也是以上海氧化铁公司的标号来命名，上海氧化铁公司的厂标无形当中成了国家标准，也是该公司研发能力的最好的见证。

##### 4.2.2.2 生产管理能力和

生产是企业的基本功能，是厂商为客户提供价值的基础。生产管理能力和体现在五个方面：生产过程的管理、产量决策、库存管理、人力决策和质量控制。

生产过程的管理涉及实际生产系统的设计，包括对技术、设施的选择，工艺流程分析，设施布局，生产线的平衡和工艺控制等等；对于氧化铁的生产来

说，它是历史悠久的传统生产项目，生产工艺和流程已经非常成熟，又因为它是三废利用的低值的生产项目，因此生产管理一直属于粗放型，随着新品种的不断开发，环保要求的不断提高，生产过程中的不合理因素也日益显露，因此，这方面企业要转换思维，不要因向来的粗放而粗放下去，要善于运用科学的生产管理方法，进一步节约生产的成本。

产量决策是确定企业的最佳产出水平，包括预测、设施计划、综合计划、生产计划、生产能力计划及排队分析；库存管理涉及对原材料、在制品及产成品存量的管理，包括订货的内容、时间和数量及物料搬运；人力决策涉及对熟练及非熟练工人、职员及管理者的管理，包括岗位设计、工作考核、工作标准与激励等等；上海氧化铁公司于 2003 年全面运行 ERP 系统，以上三方面内容也纳入了该系统，使这三方面的管理水平上了一个新的台阶，有效地提高了管理效能，降低了企业的运营成本。

质量控制的目的在于生产出符合标准的产品，通过抽样检查、测试等方法来实现，对于颜料行业来说，颜色的控制至关重要，批次之间的色差的控制决定了产品的稳定性，也是一般用户衡量企业产品质量的首要因素。上海氧化铁公司将质量控制也纳入了 ERP 系统，削减了人为的因素，多环节严把质量关，使质量控制成为其塑造强势品牌的有效保证。

#### 4.2.2.3 营销能力

一个企业营销能力的强弱往往体现在其产品竞争能力、销售活动能力和市场决策能力上，因此，本小节将从这三个方面来进行分析。

产品竞争能力从产品的市场地位、产品的成长性、产品的竞争性及产品结构可以得到体现。从前面的章节可以了解到上海氧化铁公司在行业中的地位，由于在行业内最早实施了品牌战略，其产品在国内的品牌知名度最高，由于产品的质量可靠、包装精美、通过了 ISO 9001 质量体系 and ISO 14001 环境管理体系认证，以及多项国际标准认证，产品形象和美誉度在国内当属最高的，市场占有率 10% 左右，也是最高的。产品从 2002 年到 2007 年的销售增长情况可以从图 4-2 看出。

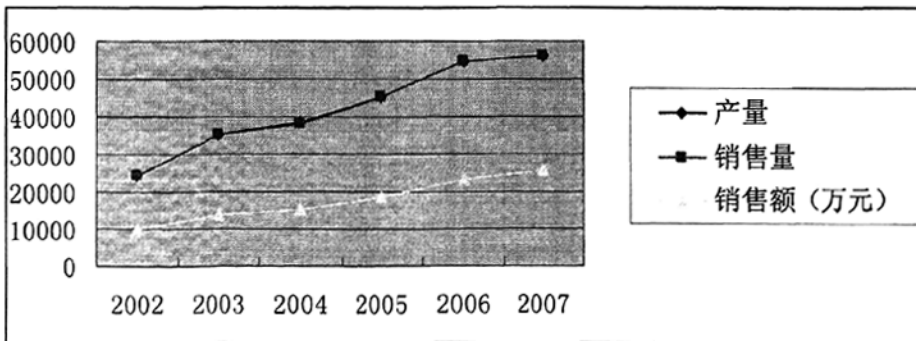


图 4-2 公司近 5 年的销售增长曲线

上海氧化铁公司六年来的销售量的平均年增长率达 14.9%，主要是由于国际化战略的实施，出口业务不断增长，同时国内的需求不断上涨的结果，在国内的市场占有率没有太大变化，国际上的市场占有率有所提高。随着新产品的不断推出，企业的产品结构也在发生着变化，产品宽度加宽，深度加深，优势产品不断加强，劣势产品逐步淘汰，产品结构得到了合理优化。

企业的销售活动能力可以通过对销售组织、销售渠道以及销售绩效的分析而获得。上海氧化铁公司拥有一支专业而敬业的销售队伍，销售部的分工按照地域来划分，大的划分是国内与国外，在国内的销售一部负责上海地区、浙江、东南、西南和华中地区，销售二部负责江苏、山东、华北、东北和西北地区，南方的分公司负责广东地区的销售，按照 2007 年的各地区的销售额比例可得 4-3 国内的销售分布图。在国际市场上也划分了不同的销售区域，如图 4-4。销售方式有直销和分销两种，直销通过设立区域办事机构或分公司来进行，分销通过区域特约经销商来实现。公司非常重视与经销商结成双赢的战略合作伙伴关系，调动经销商的销售积极性，这是它多年来销售不断增长、市场占有率不断扩大的重要原因。

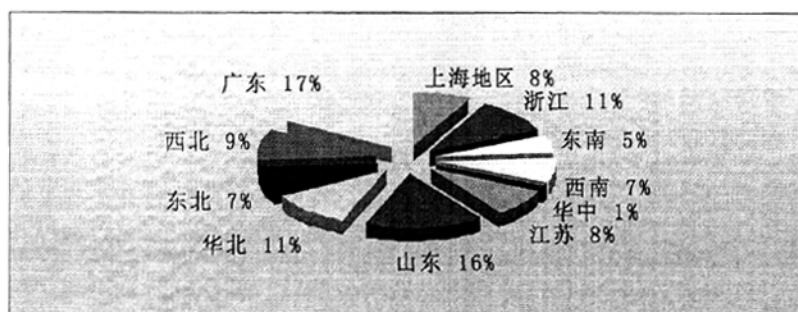


图 4-3 上海氧化铁公司国内销售分布图

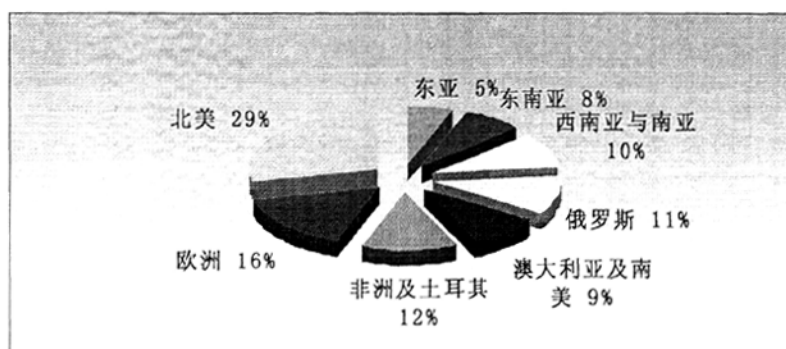


图 4-4 上海氧化铁公司国际销售分布图

企业领导者的市场决策能力很大程度上决定了企业的营销能力，从前面所作的分析可以看出，上海氧化铁公司的产品拥有强的市场竞争力，其销售团队和销售网络经过多年的合作共赢也日趋成熟，面对市场需求的变化有很强的新

产品开发能力，这些都是决策者有好的预见性和决策能力的体现。

#### 4.2.2.4 组织效能

企业的一切活动说到底都是组织的活动，组织是实现目标的工具，是进行有效管理的手段。组织效能的优劣决定了企业能否制定正确的战略，能否使战略得到有效的实施。是体现企业能力的重要方面。

分析组织效能可以从多角度进行。从企业的组织结构图 4-1 中可以看出，企业的组织结构属于直线职能制的组织形式，该组织形式的优势是既保证集中统一指挥，又发挥各职能部门的专业管理作用。劣势是各职能单位自成体系，不重视工作中的横向信息协调，加上狭窄的隧道视野和注重局部利益的本位主义思想，易引发组织运行中的各种矛盾和不协调现象，对企业的生产经营和管理效率造成不利的影响。而且，如果职能部门被授予的权力过大、过宽，则容易干扰直线指挥命令系统的运行。但是，这些劣势在企业上了 ERP 系统之后得到了很大的改善，该系统规范了操作流程，明确了权利和责任，使企业的各个部门加强了横向协作，提高了组织运营效率。从任务分配上看，总经理负责宏观上的战略制定，副总经理负责战略的执行与分解，各职能部门分工明确，权责清晰，整个工作流程流畅完整，保障了战略的有效实施。

### 4.3 上海氧化铁公司的核心竞争力分析

核心竞争力也称核心能力，是指那些能为企业带来相对于竞争对手的竞争优势的资源和能力。<sup>[26]</sup>企业的核心竞争力一般具备以下三个特征：为顾客创造价值，并决定顾客对于组织的认知与感受；为组织所独有，与竞争对手相比截然不同，同时也是复杂的，不易为竞争对手所模仿；能够为组织的产品或服务的延续发展奠定基础。

根据上节对企业资源与能力的分析我们可以看到，上海氧化铁公司的品牌是业内首屈一指的品牌，它是企业领导者超前的品牌意识与优秀的品牌战略的杰出成果，它存储了企业创造与发展的过程，它赋予了企业个性化的价值内涵，也给企业带来了超额利润；更重要的是它为消费者提供了获取稳定优质产品和服务的保障。它是企业在国内保持最强竞争优势的原因，也是企业走向国际市场的基础和保持生命力的源泉。同时，公司的技术资源与研发能力也为企业品牌的塑造提供了保障，尤其是研发能力，它在不断地满足了顾客的需求的同时，拓宽了产品线和应用区域，使企业在新的竞争环境下有了生存与发展的空间，而且，上海氧化铁公司的研发能力不仅仅是几个技术人才的能力的体现，而是以生产管理为基础，营销能力为保障，准确反应市场的信号，又能迅速地转化成生产力并且在市场上获取一席之地的一系列资源的整合与协调的能力，这种能力不是竞争对手通过简单模仿或挖走几个关键人物就可以复制的，因此它是独有的，是竞争对手难以获取的。

以上分析的品牌与研发能力均符合企业核心竞争力的特点，一个企业拥有

两项核心竞争力已经是不错的经营成果，但是我认为该企业还有拥有第三种核心竞争力的可能。在企业的营销能力的环节我曾提到企业拥有卓越的营销人才和成熟的营销网络，企业重视供应链终端的建设，这也是企业服务的一种延伸，是为了给顾客创造更大的价值，同时也为迅速反馈市场信息建立了一条通道。在氧化铁这样一个有一定专业性的传统行业里，营销的竞争实际上是渠道的竞争，上海氧化铁公司所拥有的成熟的专业化的渠道是竞争对手不容易模仿的，为企业的持续发展奠定了成功的基础。

因此，上海氧化铁公司的核心竞争力是他的品牌、研发能力和渠道。

## 第五章 上海氧化铁公司的竞争战略选择

### 5.1 上海氧化铁公司的 SWOT 分析

#### 5.1.1 机会与威胁

企业所面临的机会与威胁来自于它的外部环境。机会就是环境中对公司行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该公司将拥有竞争优势；威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。<sup>[27]</sup>根据在第三章对企业外部环境的分析，在这里进一步分析它给企业带来的机会与威胁，为竞争战略的制定提供参考的依据。

##### 5.1.1.1 机会

随着产品应用领域的不断扩展，新的产品细分市场带来了目标客户群体的扩大，企业也可以有能力通过进一步扩展产品线的宽度，为更大的客户群服务；随着产业结构的调整，行业的集中度会提高，目前国内有大大小小 140 家生产企业的状况会得到改变，会出现获得额外市场份额的机会，也会有购并竞争对手的机会；企业可建立的战略联盟或合资公司扩大了公司的地理覆盖面和竞争能力。

##### 5.1.1.2 威胁

企业面临的威胁相对于机会来说要更多一些，首先是受全球经济因素的影响，我国的市场增长率在下降，国家新出台的不少政策均对行业产生了不利的影响：产业结构调整加大了氧化铁产业发展限制的力度，国家的信贷政策也进一步收紧，使企业的融资瓶颈难以突破，出口退税的取消导致了企业利润的大幅下降，新劳动合同法的实施使人力成本进一步提高，环境保护压力的加大也抬升了化工企业的污染治理成本，原材料与能源的涨价进一步压缩了企业的利润空间，欧盟的 REACH 法规造成了入世以来最大的国际贸易壁垒；另外，国际上强竞争对手的进入使竞争进入白热化，客户与供应商的谈判能力正在提高。面临如此严峻的形式，企业必须果断地调整战略，抓住少有的机会，正确的面对威胁。

#### 5.1.2 优势与劣势

根据第四章所作的企业内部条件的分析，在此简要总结一下企业所具备的优势与劣势：

##### 5.1.2.1 优势

上海氧化铁公司的品牌认知度很高，公司声誉很好，被公认为市场领导者，有着庞大的客户群体；企业拥有卓越的技术技能和专利，有产品革新的能力和改善生产工艺的技能；有强大的广告和促销能力，有很大的地域市场覆盖面和分销能力，并且有国际化经营的基础；产品质量比竞争对手优越。

##### 5.1.2.2 劣势

公司的直接制造规模不大，间接制造费用大，同关键的竞争对手相比，整体单位成本偏高；企业缺乏有效的财务来源为有前途的战略提供资金；一些关键的技能或能力优势正在丧失；人力资源成本高。

### 5.1.3 SWOT 分析

确认了企业的机会、威胁、优势和劣势，我们可以依据此做一下战略的定位，最大程度地抓住机会，利用优势，将企业面临的威胁与劣势降至最低限度。将优势、劣势、机会、威胁放在同一个系统中去分析考虑，可以构成不同的组合，这些不同的组合可以提供4种类型的战略：

SO（优势—机会）战略是一种发挥企业内部优势而利用企业外部机会的战略，适用于外部的机会较多，内部又有强大的竞争优势的情况。所有的管理者都希望自己的企业处于这样的一种状况：即可以利用自己的内部优势去抓住和利用外部趋势与时间所提供的机会，这是一种增长型的战略。

WO（劣势—机会）战略的目标是通过利用外部机会来弥补内部的劣势。适用于这一战略的情况是企业外部存在的机会较多，但企业处于竞争的劣势，需要扭转现在的状况，这是一种扭转型的战略。

WT（劣势—威胁）战略是一种旨在减少内部劣势同时回避外部环境威胁的战略，适用于市场威胁较大，企业又没有优势的时候，是一种防御型的战略。

ST（优势—威胁）战略是利用本企业的优势回避或减轻外部威胁的影响。但这并不意味着一个很有优势的企业在前进中总遇到威胁。它适用于企业有较大的竞争优势，但市场机会又不多的时候，企业适合采取多样化的经营战略，把企业带向有更大发展空间的市场。

上海氧化铁公司的SWOT分析矩阵如下：

表5-1 SWOT 分析矩阵

	优势S	劣势W
企业内部因素	1、品牌认知度很高，公司声誉很好 2、被公认为市场领导者，有着庞大的客户群体 3、企业拥有卓越的技术技能和专利 4、有产品革新的能力和改善生产工艺的技能 5、强大的广告和促销能力 6、很大的地域市场覆盖面和分销能力 7、有国际化经营的基础 8、产品质量比竞争对手优越	1、直接制造规模不大，间接制造费用大 2、同关键的竞争对手相比，整体单位成本偏高 3、企业缺乏有效的财务来源为有前途的战略提供资金 4、一些关键的技能或能力优势正在丧失 5、人力资源成本高。
企业外部因素		

<p><b>机会O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、新的产品细分市场带来了目标客户群体的扩大</li> <li>2、通过扩展产品线的宽度，为更大的客户群服务</li> <li>3、行业的集中度的提高，会出现获得额外市场份额的机会</li> <li>4、购并竞争对手</li> <li>5、企业可建立的战略联盟或合资公司扩大了公司的地理覆盖面和竞争能力</li> </ol>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、加大国际市场开发，拓展市场份额</li> <li>2、拓展产品线宽度，满足市场需求</li> <li>3、通过并购等方式扩大企业规模</li> <li>4、建立战略联盟或合资公司扩大国外销售区域和竞争能力</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、基础产品注意成本控制</li> <li>2、拓宽融资渠道</li> <li>3、做好知识产权保护，专有技术资产化</li> <li>4、裁汰冗员，科学考核，降低人力资源成本</li> </ol>
<p><b>威胁T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、市场增长率下降</li> <li>2、产业结构调整加大了产业发展限制的力度</li> <li>3、国家的信贷政策收紧，致使企业融资困难</li> <li>4、出口退税的取消导致企业利润的大幅下降</li> <li>5、环境保护压力加大，抬升了污染治理成本</li> <li>6、原材料与能源的涨价进一步压缩了企业的利润空间</li> <li>7、欧盟REACH法规造成入世以来最大的国际贸易壁垒</li> <li>8、国际上强竞争对手进入，使竞争进入白热化</li> <li>9、客户与供应商的谈判能力正在提高</li> </ol>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、开拓新的国际销售区域，丰富产品线，满足更大客户群的需求</li> <li>2、做好技术革新，降低生产成本，开发附加值高的产品，增加企业的利润空间</li> <li>3、承担环保责任，努力做好污水治理，实现可持续发展</li> <li>4、积极参与国际标准制定</li> <li>5、面对强劲对手走差异化路线，充分发挥自身优势，提高竞争能力</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、进行成本分析，有效发挥直接产能，控制间接生产成本</li> <li>2、建立战略联盟降低经营风险</li> <li>3、进行内部管理诊断，消减不必要的成本</li> <li>4、差异化战略，避免与强大的国际竞争对手正面冲突</li> </ol>

表5-1中依据企业外部环境中的机会与威胁、内部因素中的优势与劣势碰撞出了四种组合的战略，力求最大程度地发挥企业的优势，把握环境中的机会，弥补企业的劣势，减少威胁造成的影响，为后面企业竞争战略的制定与选择提供参考。

## 5.2 上海氧化铁公司的使命

企业的存在是为了在特定的宏观经济环境中实现某种特定的社会目的或满



足某种特定的社会需要。企业只有明确自己在社会生活中所扮演的角色，弄清自己的使命，才能建立有效的战略目标。

企业的使命阐述了企业的任务，说明了企业的宗旨、哲学、信念和原则，同时也指明了企业的经营范围和对象等。具体的说，企业的使命应该包涵两方面的内容，即经营哲学和企业宗旨。经营哲学是企业从事生产经营活动中所持有的基本信念、价值观和行为准则，它是企业在长期的生产经营实践中形成的、被企业全体职工所接受共同信念、共同价值观等，它反映了企业领导人在经营企业过程中的信念、抱负和所关注的重点，它是对企业成功经验的集中总结和高度概括。它是企业一切行为和活动刻意追求的目标和精神。对企业战略的形成与实施具有重要的作用；企业的宗旨是明确企业从事什么样的事业，成为什么样的企业，明确企业的服务范围的对象，以及企业今后发展的方向，它反映了企业高层领导这对企业未来的构思和设想，是企业制定战略决策的基础和依据。

上海氧化铁公司的使命是基于致力颜料的专有技术，提供颜料的专业服务的理念，充分利用几十年从事氧化铁颜料业的经验，以产品质量为基础，以产品应用开发为支撑，以品牌经营为抓手，精心经营，尽力开拓，最大限度地满足全世界颜料用户的需求，使企业发展成为具有著名品牌和规模效益的国际化颜料集成商。

### 5.3 上海氧化铁公司的战略目标

企业要制定正确的经营战略，仅仅有明确的企业使命是不够的，必须把这种抽象的、原则性的描述转化成具体的、可衡量的行动标准，也就是战略目标，战略目标可以是定性的，也可以是定量的，它是企业制定战略方案的基本依据和出发点，也是企业战略实施的指导原则，也为企业战略的实施效果提供了评价标准。

根据上海氧化铁公司的现状，可制定 5 年的战略目标如下：

(1) 经营方式逐步从单一的生产和销售氧化铁颜料扩展成集配货、生产、加工、检测、全球贸易、配送、技术服务、科研等综合方式于一体的颜料服务商

(2) 五年内生产规模达到 10 万吨

(3) 销售规模达到 5 亿人民币

(4) 净资产收益率大于 8%

(5) 有选择地并购那些与公司现有业务互补并能提高总收益的公司和业务

(6) 成为在国际颜料界具有影响的企业，品牌影响力进入世界行业前 3 名

### 5.4 上海氧化铁公司的竞争战略选择

#### 5.4.1 三种竞争战略的比较

为了有效地完成企业的战略目标，选择合适企业的竞争战略尤为重要，这

里依据迈克尔·波特提出的三种基本的竞争战略，即成本领先战略、差异化战略和集中战略，在以上所作的 SWOT 分析的基础上，制定出上海氧化铁公司竞争战略的备选方案。

#### 5.4.1.1 成本领先战略

成本领先战略是指通过设计一整套行动，以最低的成本生产并提供为顾客所接受的产品或服务。<sup>[3]</sup>要达到成本领先的地位，企业需要通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售等领域将成本降到最低限度，成为行业中总成本领先者。该战略强调获取比竞争对手相对低的成本，而不是获取绝对的低成本。而且应该是持续的，竞争对手难以复制的成本领先。

低成本战略获取利润有两种选择：第一种是利用的成本优势定出比竞争对手低的产品或服务的价格，大量吸引对成本很敏感的购买者，进而提高总利润；第二种选择是不削价，满足于现在的市场份额，利用低成本优势提高单位利润率，从而提高公司的总利润和总的投资回报率。<sup>[30]</sup>

在氧化铁颜料行业中，尽管众多厂商之间存在价格的竞争，但由于产品特点的原因，其竞争并不完全；产品虽然从品质上大多是标准化的，但不同厂家的产品，即使是同一型号的产品也存在色差，因此产生了一定的转换成本，使用者必须在产品价格的差异与转换成本之间做一下权衡，如果价差不足以弥补他的转换成本，那么他还是不换产品的好。事实上，由于颜料产品的特殊性，在应用的过程中往往占的成本比例非常小，因此，在更大程度上降低了购买者对其价格的敏感性。有少数用量大的行业对其存在较高的价格敏感性，主要针对的是技术附加值低的中低档产品，低成本战略主要针对的是这一块局部产品和局部市场。

因此，上海氧化铁公司如果要采取成本领先战略，可以参考的途径及其分析如下：

(1) 在中低档的基础产品上实现规模经济，扩大销售量，充分利用产能，或者扩大生产规模，实现单位产品成本的降低。由于上海氧化铁公司地理位置的缘故，受到了产业结构调整的发展限制，因此要实现规模的扩大只有走出去，通过合作或者直接收购其它区域生产企业的方式，实现规模的扩大，目前已经建立的五个生产基地，一定程度上实现了生产规模的扩大，满足了不断增长的销售需要，但与竞争对手相比，并没有绝对的规模优势。而且，随着环保约束的加大，污水处理的成本也在提高，面对动辄上千万的污水处理设备，生产基地的过于分散已然成了企业的不利因素。

(2) 在中高端产品和新开发产品上，以及在新市场的开拓方面，实现学习与经验曲线效应，通过经验性成本的节约来提高效率，降低成本。在这方面上海氧化铁公司已经取得了一些成果，尽管所节约下来的成本有限，但仍不失为最有前途的努力方向。

(3) 降低企业关键资源的投入成本，与上游的供应商及物流企业结成有效的战略联盟。随着原材料的不断涨价，能源涨价导致的运输成本的大幅提升，供应商与物流的地位也上升到了前所未有的高度，与供应商及物流企业的关系也成了企业应该重视的战略问题，根据目前上海氧化铁公司与供应商及物流企业的关系，与竞争对手相比较，不具备明显优势。

(4) 在企业内部不同的业务单元实现资源共享，包括相同的销售力量、仓储、分销渠道以及共同的售后服务及技术支持等等。这是一种重要的但普遍没有得到重视的节约成本的方式，上海氧化铁公司目前的业务单元处于一种分离的状态，没有有效地资源共享，造成了机构的重复设置与资源的浪费。

通过上述分析，可以看出上海氧化铁公司并不具备形成低成本优势的条件，对于整个氧化铁行业来说，依照它的特性和目前的环境形式，即使实现了低成本，也难以给企业带来整体的持续的竞争优势。

#### 5.4.1.2 差异化战略

差异化战略是指企业设法向顾客提供与竞争者存在差异的产品或服务，其核心是取得某种对顾客有价值的独特性，形成竞争上的优势。<sup>[32]</sup>差异化实质上就是追求垄断性要素的一种方式，它可以赢得顾客的忠诚，因此，差异化战略的本质在于建立自身的核心竞争力，保持自己的差异优势不被其他竞争对手所模仿而处于领先地位。

一般来说，差异化战略表现在以下三个方面：产品差异化，指企业的产品在性能、质量上明显优于竞争对手。形象的差异化，企业通过塑造优势的品牌、成功的CI策划，借助公关传播，使企业在顾客心目中树立起优异的形象，从而对该企业的产品发生偏好。市场差异化，指由产品的销售条件、销售环境等具体的市场操作因素而形成的差异，包括在定价、分销、售后服务等方面形成自己的差异化优势。

根据前章对企业核心竞争力的分析，上海氧化铁公司的差异化战略可从产品的差异化、形象的差异化和服务的差异化三方面进行分析：

##### (1) 产品的差异化

上海氧化铁公司多年来凭借其技术优势，不仅提供了质量稳定、性能优良的基础氧化铁产品，还不断地开发了在国内外市场上适销对路的新产品，如复合颜料、超细易分散系列、磁性颜料、防锈颜料、珠光颜料、药用系列、化妆品系列、食用系列等等，拓宽了产品的应用范围，扩大了目标客户群体，而且，近年更有将产品范围进一步拓宽的趋势，从无机颜料拓宽到有机颜料的范畴，在国内的氧化铁行业中独树一帜，尽管国外的强大竞争对手也有相关系列产品，但相对于中国对基础产品的制造能力来说，不具备成本上的优势。因此，上海氧化铁公司的产品形成了在国内独有，有较高的产品附加值，在国际上也因为成本的优势获得了良好的竞争地位的局面。

## （2）形象的差异化

企业的形象是一个企业实际存在文明的总体形态，具体表现为在公众心目中留下的印象，他可以通过品牌的塑造来存储这种形象，也可以通过文字、视听来强化这种形象。上海氧化铁公司几十年来塑造的“一品”品牌，以其朗朗上口的名字，“高贵、上乘”的字义，反映了一品人追求一流的品质，提供一流的服务的理念，其“致力颜料的专有技术，提供颜料的专业服务”的口号也进一步强化了其专业形象。近年来，企业更加注重终端建设，统一了终端形象，俨然将终端打造成了颜料业的4S店，向顾客传达了可以信赖的标准化服务的信号，获得了消费者的认同，进一步提升了品牌的形象。

## （3）服务的差异化

从上述产品差异化和形象差异化当中，已经显示了服务差异化的内容，从服务理念上，上海氧化铁公司遵从“最大限度满足客户的需求，为客户创造价值”，因此才会不断的搞技术创新和产品创新，同时，利用其完善的销售网络，强大的配送能力，专业的售后服务，为顾客提供了方便、及时、可靠的购货环境，并且能够为用户提供使用方面的技术指导。为了满足更多客户的不同需求，企业实现了为用户量体裁衣、按需定制等更加个性化、差异化、全方位的服务。

### 5.4.1.3 集中战略

集中战略的核心是瞄准某个特定的用户群体、某种细分的产品线或某个细分市场，使企业的资源能够得到充分发挥，获得超越竞争对手的竞争优势。采用这样的战略需要具备这样几个条件：首先是企业能够找到这样一个有很好的成长潜力，能使企业盈利，又能使企业发挥其竞争优势的细分市场；其次，企业不会因为在局部的“专注”而产生太多资源的浪费；再次是企业的竞争对手不会对该市场产生过分的“专注”，即使“专注”也会代价昂贵。因此，我们看到采取集中战略的通常是一些规模较小的企业，因为他们不会因为集中而浪费太多其它资源，中型和大型企业要想有效地采取集中战略，必须与差别化战略或成本领先战略结合起来使用。

上海氧化铁公司的规模中等，产品线很宽，用户群体分散而广泛，特别是在能够产生较好利润的高端产品的细分市场，用户的用量很小，不足以养活整个企业；而在用户用量很大的低端产品市场，利润非常微薄，也使企业度日维艰，因此，他无法找到合适的可以集中的细分市场。从目前的状况来看，任何的集中行为都会造成企业资源的巨大浪费，而一些小的、目标单一的竞争对手也会形成竞争威胁。因此，相对于前面分析的成本领先和差异化战略来说，集中战略是明显不适用的，上海氧化铁公司只有通过多产品线的配合，服务于更广泛区域的客户群体，才是充分利用企业资源，发挥竞争优势的必由之路。

### 5.4.2 竞争战略的选择

尽管对以上三种竞争战略的分析中已经有了一定的倾向性，我还将利用

定量规划矩阵(Quantitative Strategic Planning Matrix, QSPM)的方法,对三种备选战略方案进行最优排序,从而做出更加科学的选择。

QSPM的分析步骤如下:

(1) 列出关键因素。也就是影响上海氧化铁公司和所在行业的外部各种机会与威胁,以及公司内部的优势与劣势.这些因素可以从前文中SWOT分析中得到。

(2) 为每一个因素确定一个权重。各要素的权重依据本人多年的从业经验以及与企业高层领导和业内人士多方探讨而得出。

(3) 列出备选战略方案。

(4) 确定各备选方案对应于每个战略要素的吸引力得分值(Attractiveness Scores, AS)。即对于所涉及战略要素而言,给定战略方案在同类方案中的吸引力大小.通常用1、2、3、4来分别表示给定方案的不可接受、勉强可行、可以接受、最受欢迎。<sup>[35]</sup>评分值的设定,由10位公司高层及业内人士分别给相应要素打分,然后取10个人的平均值。

(5) 计算战略方案对应于各要素的加权吸引力得分值(Total Attractiveness scores, TAS)。该得分值的大小反映了仅仅考虑对应战略要素影响时,战略方案在同类方案中相对吸引力大小的情况。

(6) 计算综合加权吸引力得分值。即求出各战略方案在每个战略要素上加权吸引力得分值的总和。各战略方案综合加权吸引力得分值的相对大小,就表示了该战略方案在同类方案中的吸引力大小地位。得分值越高意味着所涉战略方案的吸引力越大。如表5-2所示。

表5-2 上海氧化铁公司定量战略规划矩阵(QSPM)

关键因素	备选战略						
	权重	成本领先战略		差异化战略		集中战略	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
机会 O							
1、新的产品细分市场带来了目标客户群体的扩大	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07
2、通过扩展产品线的宽度,为更大的客户群体服务	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11
3、行业的集中度的提高,会出现获得额外市场份额的机会	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03
4、购并竞争对手	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
5、企业可建立的战略联盟或合资公司扩大了公司的地理覆盖面和竞争能力	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05

<b>威胁 T</b>							
1、 市场增长率下降	0.01	1	0.01	1	0.01	1	0.01
2、 产业结构调整加大了产业发展限制的力度	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3、 国家的信贷政策收紧，致使企业融资困难	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
4、 出口退税的取消导致企业利润的大幅下降	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5、 环境保护压力加大，抬升了污染治理成本	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
6、 原材料与能源的涨价压缩了企业的利润空间	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12
7、 欧盟的 REACH 法规造成了入世以来最大的国际贸易壁垒	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
8、 国际上强竞争对手进入，使竞争进入白热化	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11
9、 客户与供应商的谈判能力正在提高	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
<b>优势 S</b>							
1、 品牌认知度很高，公司声誉很好	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2、 被公认为市场领导者，有着庞大的客户群体	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22
3、 企业拥有卓越的技术技能和专利	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
4、 有产品革新的能力和改善生产工艺的技能	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
5、 强大的广告和促销能力	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
6、 很大的地域市场覆盖面和分销能力	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
7、 有国际化经营的基础	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07
8、 产品质量比竞争对手优越	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1
<b>劣势 W</b>							
1、 直接制造规模不大，间接制造费用大	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
2、 同关键的竞争对手相比，整体单位成本偏高	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
3、 企业缺乏有效财务来源为有前途的战略提供资金	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
4、 一些关键的技能或能力优势正在丧失	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
5、 人力资源成本高。	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
<b>总 计</b>			<b>3.75</b>		<b>4.91</b>		<b>2.99</b>

资料来源：根据有关人士打分整理

在QSPM矩阵中，考虑了关键的影响战略决策的外部环境和内部因素。根据分析计算结果，各个战略方案按得分结果由高到低排列依次为，差异化战略、成本领先战略、集中化战略，各战略得分依次为4.91，3.75，2.99。分析结果表明，差异化战略最有吸引力。因此上海氧化铁公司应利用外部的有利条件和机会，充分挖掘自身的优势和一切资源，实行差异化战略，同时还要辅以成本领先战略，也就是要注重培养和建立差异优势，采取必要措施在降低公司的运营成本基础上，为目标客户提供具有差异化的服务，提高企业的竞争力。

## 第六章 上海氧化铁公司竞争战略的实施措施

确定了差异化的竞争战略，需要通过各种行动将战略变成现实，也就是战略实施的过程。根据战略方案的要求，将公司各项日常工作与战略计划的实现直接、清楚地联系起来，使公司战略与公司运行融为一体，以保证战略目标的实现。从上海氧化铁公司的运营状况看，可以通过企业文化、组织结构、品牌、人力资源和渠道等方面的建设来保障差异化战略的实施。

### 6.1 建设企业文化

企业文化是企业在实践中逐步形成的为全体员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念、经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和，是一个企业在自身发展过程中形成的以价值为核心的独特的文化管理模式，是一种凝聚人心以实现自我价值、提升企业竞争力的无形力量和资本。

优秀的企业文化对企业具有凝聚作用，如果企业的事业目标既符合企业的利益，又符合绝大多数员工个人的利益，那么说明这个企业凝聚力产生的利益基础就具备了。企业文化具有导向作用，能够为企业提供长远的、更大范围的正确方向与重要方法，从而把企业与个人的意志统一起来，使企业更快、更好、更稳定地生存与发展。企业文化还具有激励作用，企业文化所形成的文化氛围和价值导向是一种精神激励，能够调动与激发职工的积极性、主动性和创造性，增强企业的整体执行力。另外，企业文化具有约束作用，它包含规范管理的相关内容，而且管理本身也体现着企业文化，约束力能够提高员工的自觉性、主动性和自我约束，使员工明确工作意义和工作方法，从而提高员工的责任感和使命感。因此，要想成功地实施企业的战略，必须有与之相适应的企业文化建设作支撑。根据差异化竞争战略的特点，上海氧化铁公司需要在企业文化建设中抓好以下几个着力点：

#### 6.1.1 坚持以人为本

以人为本就是把人当成组织中最具有活力、能动性和创造性的要素，是组织得以存在和发展的第一的决定性的资源。企业从研发、生产到销售的每一个过程都饱含着人的智慧和作用，上海氧化铁公司只有在尊重员工，满足员工的基础上，才能使客户得到满足，才能使企业获得更大的效益，因此，在企业文化中倡导以人为本的价值观，可以起到凝聚与激励作用，可以推动企业差异化竞争战略的有效实施。

#### 6.1.2 塑造创新理念

企业文化建设重在创新，由于企业文化的独特性将越来越表现为企业差别化战略和企业的核心竞争力，创新变成了企业的生命源泉。创新是知识经济发展的第一推动力，是企业获得持续竞争优势的来源，能够增强企业应变能力和发展后劲，因此，应该是企业经营活动中的主导文化。

#### 6.1.3 创建学习型组织

现代企业必须是一个不断学习的组织，才能善于创造、寻求及转换知识，同时能根据新的知识与领悟而调整行为。而且，创新的起点在于学习，环境的适应依赖学习，应变的能力来自学习，这就需要一种重视学习、善于学习的文化氛围，因而企业不再是一个终身雇佣的组织，而是一个“终身学习的组织”。

企业文化建设必须坚持以人为本的价值观，并且有效地同企业管理创新、体制创新、科技创新结合起来，切实提高员工队伍整体素质，创建学习型组织，才能应对日趋激烈的市场竞争挑战。同时，企业文化的构建，不仅与企业制度和管理构成一个互补的整体，而且独创了一种管理意境，以一种柔性管理的文化形态，构筑了个性约束与柔性导向相结合的管理机制，从而使企业在激烈的市场竞争中获得主动。

## 6.2 改善组织结构

当企业所处的环境发生变化时，首先做出反应的是战略方面的变化，在新战略的实施过程中，组织结构对战略的影响或者阻碍会显现出来，从而推动了组织结构的变化。这是钱德勒通过对美国杜邦、通用汽车和标准石油等大公司的战略与组织结构的演变情况得出的结论：组织结构追随组织战略。同时结构还会影响战略。因此，在制定企业战略的时候就必须考虑组织结构的匹配性与调整的可能性。组织结构与战略的匹配程度直接影响战略实施的效率和效果。

上海氧化铁公司经过多年的经营，其组织结构也进行过数次调整，到现在我们看到的是直线职能式的组织结构，公司作为集生产、销售于一体的企业，其直线部门包括生产部门与销售部门，另外还有六个职能部门的支持，详见组织结构图 6-1，其中销售部门又分为国内一部、国内二部、南方分公司和国际贸易部，生产部门也包括生产本部与各生产基地，研发部又依据产品用途的不同而分成了多个分室，如涂料应用研究室、塑料应用研究室等等。

为了适应差异化的竞争战略的要求，可以进一步减少销售环节的层级，缩短从输入到输出的中间环节；另外，管理部与财务部的职能有重叠的部分，可以将管理部合并到财务部，从而减少一些管理成本。调整之后的组织结构图如图 6-2。



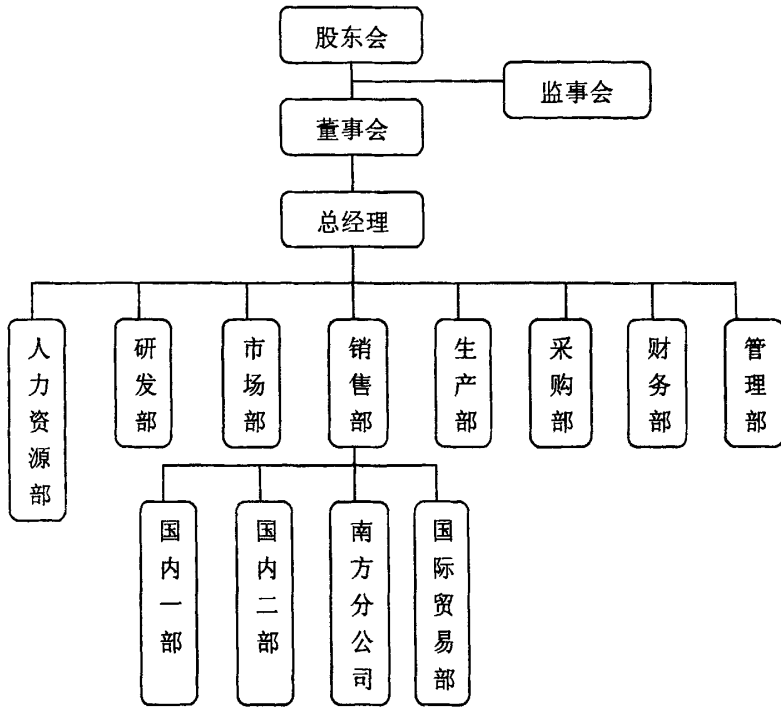


图 6-1 公司现在的组织结构图

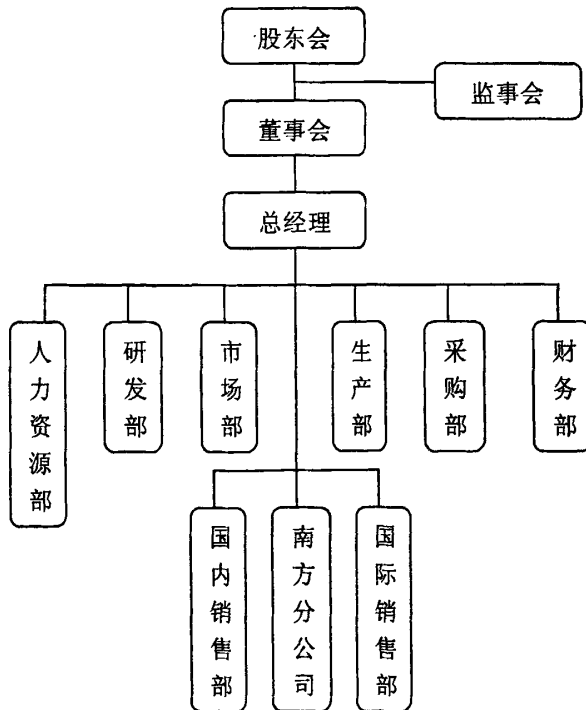


图 6-2 调整后的组织结构图

值得一提的是，上海氧化铁公司的组织结构目前已处于规范化阶段，组织的目标是保持内部的稳定和实现市场的扩张。处于该阶段的组织沟通虽不频繁但更为规范，高层管理者往往将注意力集中到企业战略这样的宏观问题，而将企业的经营权留给中层管理者。还可能增加工程师、人力资源专家或其他人员。以利润为基础的激励制度的实施可能会保证管理者向着全公司最好的发展方向去努力。其效果使新的协调和控制系统能够通过建立高层管理者与经营单位之间的关系来使组织继续成长。

### 6.3 优化企业流程

企业流程是在传统分工理论基础上，为了完成某一目标和任务而进行一系列相互关联的活动、决策、信息流和物质流的集合。<sup>[36]</sup>对于一个企业而言，为了保证生产经营活动正常运行，要制定许多管理流程、业务流程，为了完成企业的战略目标，也会对企业的流程提出更高的要求，因此，这些流程制定的科学与否，直接决定了企业的效率，企业的运营成本，甚至是企业战略的完成质量。因此，关注企业流程，不断创新和优化企业运作的关键点，成为企业提高运作效率，实现企业战略，获取竞争优势的关键。

上海氧化铁公司通过成功地实施企业资源计划，利用先进的信息技术以及现代化的管理手段、最大限度地实现了技术上的功能集成和管理上的职能集成，打破了传统的职能型组织结构，建立了全新的过程型组织结构，对业务流程进行了根本的改造，实现了企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。

企业内部业务流程经过改造以后，确立了以定单为龙头、以生产工单为基础、以财务核算为核心的市场型业务流程，并注重资金运行状况和产品质量管理。还全面引进机场管理运作模式，以调度为核心组织生产，建立定单生产在线、定单出货在线体系。通过管理技术的科学化、现代化提高了企业的工作效率和资金周转率，使公司的颜料品种从二个大类，二十多个品种发展到九个大类，几百个品种。为企业竞争优势的形成和差异化竞争战略的实施提供了条件。

企业的业务流程也要根据企业战略的要求不断地进行优化。根据差异化竞争战略的要求，企业需要根据不断变化的市场需求及时做出反应，因此必须进一步缩短信息反馈的周期，减少中间的不必要环节，或者开辟一条辅助通道来加速信息流动的节拍，减少在实际业务处理流程中的时滞。

### 6.4 弱化制造环节

根据企业的差异化竞争战略的要求，企业更加重视满足客户的广泛需求，这就使得产品线越来越宽，产品改型更加频繁，大多数品种也不会形成规模优势，因而导致了制造成本的上升。从前面分析的企业核心竞争力中可以看到，上海氧化铁公司的核心竞争力是其品牌、研发能力和渠道，制造环节本来就不具备竞争优势，因此，可以考虑对局部产品的制造环节进行外包，如图 6-3 企

业的价值链：

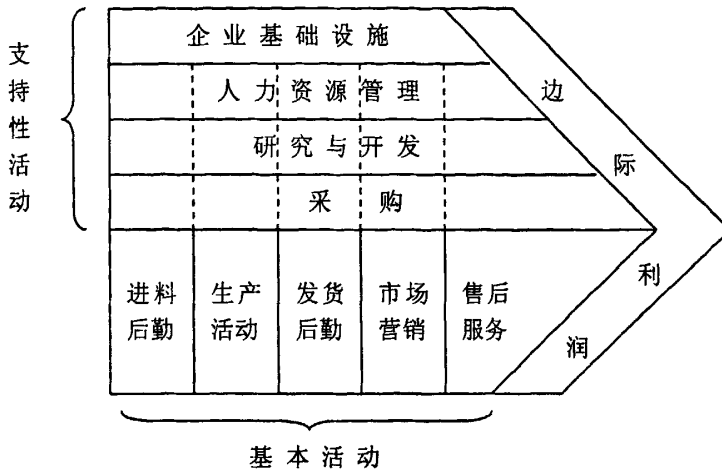


图 6-3 企业价值链

外包就是企业把价值链上不具备核心竞争优势的环节交给其他更好的专业公司去做的经营活动。<sup>[37]</sup>由于外包供应商的专业化程度高，能够达到规模经济，因而成本更低、效率更高。使公司将自身的资源专注于核心业务，有利于从总体上降低公司的运营成本，同时在一定程度上转嫁了风险。特别像上海氧化铁公司这样的技术与品牌的持有者，将局部制造环节外包能够在价值链上获得更大的价值增值。

### 6.5 坚持品牌战略

上海氧化铁公司的品牌是他的核心竞争力之一，在科技高度发达、信息快速传播的今天，产品、技术及管理诀窍等都容易被对手模仿，而品牌一旦树立，则不但有价值并且不可模仿，因为品牌是一种消费者认知，是一种心理感觉，这种认知和感觉不能被轻易模仿。因此品牌给企业带来了差别利润和价值。<sup>[38]</sup>在差异化经营的道路上，品牌形象的树立是必不可少的。

目前上海氧化铁公司的“一品”牌在国内已经是首屈一指的品牌，在国际上的影响力依然有限，而企业的目标是实现品牌影响力在国际上进入三甲，因此，上海氧化铁公司的品牌战略并没有完成，而是在路上。在品牌战略的实施过程中，应该注意以下几点：

#### 6.5.1 品牌符号国际化

这是品牌符号的认知问题，由于国内外语言与文化的差异，对于同一种符号会产生完全不同的认知效果，在国内朗朗上口的，容易记忆和领悟的品牌符号，到了国外可能很难被人记住，更不用说去领悟其中的意义，因此，在品牌符号的选择上可以考虑更加国际化的符号。

#### 6.5.2 适当开发子品牌

确定了差异化的竞争战略，为了更好的服务于客户，企业的产品也更加多样化，单一的品牌战略固然有“一荣共荣”的优势，也存在“一损俱损”的风险。如果某种商品出现了问题，那么其他商品也难免会受到株连，整个产品体系可能面临着重大的灾难。单一品牌缺少区分度，差异性差，往往不能区分不同产品独特的特征，这样不利于企业开发不同类型的产品，也不便于消费者们有针对性的选择。因此企业可以考虑开发一些子品牌或副品牌。

### 6.5.3 加强品牌宣传

再次，企业需要对品牌进行大力宣传，对于专业化工品来讲，在世界各地的专业杂志和专业展会上展示品牌形象不惜为一种很好的宣传方式，如欧洲涂料展 ECS、亚太涂料展 APCS、中东涂料展 MECS、世界混凝土展 WOC、国际砖瓦工艺展、西班牙医药化妆品展、国际药用原料展 CPHI、中国国际橡塑展、俄罗斯国际化工展等。在这些展会上与国外同行，如德国朗盛、美国洛克伍德等大公司同台展示，是一种快速的使消费者能够产生认知感与认同感的途径。

## 6.6 优化人力资源

企业的战略制定以后，需要与之相匹配的人力资源做支撑才能保障战略的有效实施。根据差异化战略的需求，上海氧化铁公司的人力资源需要作进一步的优化。重点是为关键的战略岗位配备有效的管理或技术人才，并且建立起人才梯队为战略的实施提供人才储备，在战略的实施过程中要注重整个队伍综合力量的搭配和权衡，在充分发挥个人潜能的同时，更要注重群体的合力，减少内耗和扯皮，也就是说，优秀的人才并不是越多越好，关键是把他们加在一起能够更优秀。

### 6.6.1 合理引入技术人才

在技术人才方面，上海氧化铁公司依据产品应用领域的不同给予技术人员不同的分工，他们在各自的研究领域产生不同的成果，使得产品不断升级更新，品种也在不断增多，但这只适用于产品线不多的初级阶段，一旦应用领域扩大，这样的分工势必造成人才的浪费和产品的细分过度，因此，面对差异化战略带来的技术人才需求的增加，企业应该从工作分工上重新考虑人才的需求，提高现有人才的利用效率，增加他们的横向合作，尽力实现其成本最小而功能最大。

### 6.6.2 营销人才本土化

在营销人才方面，特别是基层的营销人员，要尽量地实现本土化。特别是在海外市场，本土化的意义尤为明显，它不仅节约了企业的管理成本，也使得企业内部管理更加有序；充分利用本地的人才资源，能更有效的拓展当地的市场，还会使企业的形象得到最大程度的传播。

### 6.6.3 多渠道选用管理人才

在管理人才方面，企业应该从内部培养“多面手”，从外部引进“专家”。从企业内部培养的管理人员对企业有更深入的了解和更高的忠诚度，因此，企业

应该在内部有目标、有计划地培养，经过多部门、多环节的历练使其成长为担当重任的综合型人才。而对于一些岗位的特殊的专业化需求，应该从外部引进人才。这样做既可以提高企业人才的稳定性，降低人才风险，又可以提高组织的人力资源效率。

## 6.7 拓宽融资渠道

上海氧化铁公司自股份制改革以来取得了不错的发展业绩，期间的融资政策相对保守，主要方式是向银行贷款的负债融资，企业资本结构中的负债比率相对较低，财务杠杆效应没有得到充分发挥。近年来随着经济形式的变化，企业应对战略的实施，企业的融资需求在不断加大；而另一方面，国家信贷政策的强力收紧，使得企业资金面临前所未有的紧张压力。为了更好地实施企业差异化的竞争战略，也为给企业长远的发展规划做好铺垫，拓宽企业的融资渠道势在必行。

企业的融资渠道有多种，但对于上海氧化铁公司这样的中小型企业来说，融资渠道相对狭窄，依据目前我国金融市场的状况以及其发展趋势，有如下的几种融资方式可供企业参考。

### 6.7.1 负债融资

近期政府已经充分认识到中小企业的融资困境，因而央行提高了对中小企业的信贷额度，对于上海氧化铁公司这样拥有较高的无形资产，已经进入成熟期的企业，负债融资无疑是一种稳健的，成本较低的融资方式。但由于存款准备金率的存在，多数银行的放贷空间依旧有限，如果无法从银行获得足够的资金，可以考虑求助于近年来获得迅猛发展的民间融资机构。另据了解，目前有关部门已开始着手促进中小企业在银行间债券市场推出短期融资券工作，如果能在银行间债券市场顺利推出中小企业短期融资券或者类似创新产品，则为中小企业融资又开辟出一条新路。

### 6.7.2 引入战略投资者

上海氧化铁公司之所以适合走差异化的竞争路线，重要的一点原因在于在全球化的经济环境中，其经济实力的不足，因此有必要引入有资金、管理、市场以及人才优势的战略投资者，来增强企业的实力，拓展市场占有率。具体的方式可以是在局部产品和市场上以合资或合作的方式经营，也可以是对上下游的战略合作伙伴出售部分股权，以达到巩固合作关系，增强整体竞争实力和融资的目的。

### 6.7.3 上市融资

目前我国的资本市场正在逐步健全和完善，创业板正待择机推出，如果创业板能够顺利推出的话，上海氧化铁公司则可以获得前所未有的融资机会。在创业板重点支持的项目中包括“中国创造”模式的企业，“中国创造”可概括为五个特性，即独特性、应用性、领先性、扩张性和持续性。五种创新，即技术

创新、服务创新、商业模式创新、管理创新以及机制创新。还要具有“三高两低”的特征，即研发投入的比例、研发人员的数量、无形资产占整个资产的比重重要高于同行业；要高度专业化，高度细分化，能够把一个技术领域、一个产品做到精深透彻，能够在关键领域，关键环节实现关键创新。这些特征均符合上海氧化铁公司所一贯秉承的理念和发展模式，因此，上市融资近在咫尺，切实可行，是企业能够发展壮大的最大推动力。

## 6.8 坚持渠道建设

渠道建设就是做好生产者与经销商之间的关系建立、维护和和谐发展。不管采用的是直销还是分销，渠道建设都远不是降低销售成本这么简单，以客户为中心才是渠道建设的真谛所在。要实现差异化的竞争战略，更好地为更大范围的客户服务，持续做好渠道建设是必不可少的。

进行渠道建设保证渠道的畅通，企业可以根据不同发展阶段来制定不同的实施措施，但是保持渠道的唯一性、恒定性，却是企业利用各自经销商渠道优势实现企业整体利益的关键。渠道建设不要仅停留在建的表面，而是要建立企业自身的基层组织；渠道建设更多是树立渠道经销商的经营观念与服务意识，以客户为中心进行渠道建设，这样的渠道战略，才是具有长久眼光的。

上海氧化铁公司在国内的渠道体系已基本成熟，在国外的渠道建设还处于初级阶段。上海氧化铁公司对国外市场总代理的选择更加强调因地制宜。目前，部分总代理在当地市场排名在前三名之内，也有的排在十名之外，并不是越大的公司就越适合上海氧化铁公司在国外市场的发展，在不同的阶段，上海氧化铁公司将选择不同的合作伙伴。考虑到国外市场发展情况与国内不尽相同，上海氧化铁公司针对不同国家采取了不同的市场策略，对各国渠道的激励政策也有所不同。当然，上海氧化铁公司也将推广在中国市场取得的部分经验，其在拓展海外市场的过程中将强调：上海氧化铁公司将继续重视代理商利润，制定合理的销售目标，让大部分渠道能获得合理的利润。目前，公司已与德国、美国、澳大利亚、法国、英国、俄罗斯、希腊、新西兰、委内瑞拉、黎巴嫩等地区的外商企业，签订了十余个特约代理商。

## 第七章 结论与展望

### 7.1 研究结论

我国的经济经过几十年的发展，逐步走上了世界的舞台，上海氧化铁公司作为化工行业的典型个例也见证了这个过程，他经历了中国乃至世界政治经济环境的变化，感受了工业技术的发展和科学管理的进步，一路走来奋力开拓，成就了中国氧化铁行业前沿的一段亮丽的浓缩。本文以波特的竞争战略为基本的分析框架，运用现代战略管理理论中分析工具和方法，对上海氧化铁公司的内外部环境

进行分析，制定企业竞争战略的过程中，获得了以下研究结论：

(1) 随着中国经济发展的回归理性，氧化铁生产企业面临的外部环境越来越严峻，政策扶持变成了政策限制，环境保护的要求不断提高，国际上的贸易保护主义也在抬头，面对不利的外部环境，企业只有正视和面对事实，树立社会责任，从源头理顺与环境的关系，顺应事物的发展规律，制定不与之违背的战略方案，才是长久的发展之道。

(2) 上海氧化铁公司经过多年经营的积累，获得了不少优秀的成果，他的核心的竞争能力在于他的品牌，他的卓越的研发能力和成熟完善的渠道，在此基础上制定的差异化的竞争战略正是对其优势的发挥，对外部不利影响的弱化，是在新的竞争形势下获取竞争优势的有利途径。

(3) 基于差异化的竞争战略，企业应该从企业文化建设、改善组织结构、强化企业流程、弱化制造环节、坚持品牌战略、优化人力资源、拓宽融资渠道和坚持渠道建设几个方面来促进和保障竞争战略的有效实施。

当然，真正的成功战略，需要在执行、反馈、修正、再实施的循环实践过程中，根据情况的变化做出及时的调整，才能保持其实用性。

### 7.2 研究局限与展望

#### 7.2.1 研究局限

##### (1) 资源与能力的限制

如同论文中所分析的，一个企业拥有的资源和能力决定了他的发展状况和水平；一篇论文的层次和水平，取决于它的作者所拥有的知识，她的信息搜集能力和文字能力。因此，本篇论文仅仅是有限知识和能力的呈现。

##### (2) 理论框架与方法的限制

本文是运用了战略管理理论的框架和方法对现实的案例作竞争战略的研究，理论在实际运用过程中，缺点和优点同在。例如，在对战略方案进行选择时，我运用定量战略计划矩阵的方法，该方法总是要求直觉性判断和经验性假设，尽管这些判断所依据的是客观信息，但不同的战略分析者也可能应用相同的方法得出不同的结论。

##### (3) 部分问题研究尚不深入

该选题涉及面广，在给出了基本的框架之后，对每一个小部分进行研究的时候，有些问题研究的并不深入。例如在战略实施章节，对如何弱化制造环节提到了可以外包，仅仅指明了方向而没有介绍方法，可以作为专题作进一步研究。

### 7.2.2 展望

本文已经对上海氧化铁公司的竞争战略提供了方案，但是，随着环境的不断变化，企业的战略需要在实践中获得检验，不断优化。展望企业未来的发展，仍然有几方面的问题需要认真地思考和探索：

#### (1) 企业的体制问题

企业虽然已经进行了股份制改造，但改造的并不彻底，国有股份仍占较大比例，虽然企业目前运营状况良好，但体制的弊病迟早会暴露出来，要想企业获得真正的生命力，彻底的股份制改造是必由之路。

#### (2) 发展模式问题

对于氧化铁行业来说，产业的集中化是趋势所向，因此，横向一体化是企业扩大规模、降低成本、巩固市场地位、增强企业实力的必由之路。

#### (3) 资金问题

如果要走横向一体化的道路，需要大量的资金支持，企业必须增强融资能力，拓宽融资渠道，才能在将来的竞争和发展之路上，走得更好，行的更远。



## 参考文献

- [1] Chandler A., Strategy and Structure: chapters in the History of the American Industrial Enterprise [M]. Cambridge: MIT Press, 1996:13
- [2] Andrews K., The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL: Irwin. 1971.
- [3] 迈克尔·波特. 竞争战略 (Porter M., Competitive Strategy, 1980) [M]. 陈小悦 译. 北京: 华夏出版社, 1997: 4
- [4] 托马斯·加拉文, 杰拉德·菲茨拉尔德, 迈克·莫利. 企业分析 (Thomas Caravan, Gerard Fitzgerald, Mike Morley. Business Analysis, 1993) [M]. 马春光等译. 北京: 生活·读书·新知三联书店, 1997: 27
- [5] Tami H., Mobilizing Invisible Assets [M]. Cambridge: Harvard University Press, 1987.
- [6] 汤姆森等. 战略管理 (Tomson S., Strategic Management, 1998) [M]. 段盛华等译. 北京: 北京大学出版社, 2000: 11
- [7] [英] 格里·约翰逊, 凯万·斯科尔斯. 公司战略教程 [M]. 金占明, 贾秀梅译. 北京: 华夏出版社, 1998: 4
- [8] 邹昭晞. 企业战略分析 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2002: 162
- [9] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. 战略管理——竞争与全球化 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2006, (4): 88
- [10] 孙德海. 世界石化工业发展趋势的几点启示 [J]. 辽宁化工, 2005, (02)
- [11] 林治华. 修订出台氧化铁颜料新标准的重要性 [J]. 中国涂料, 2007. (22): 11
- [12] 齐红卫. 推行清洁生产, 实现化学工业可持续发展 [J]. 产业与环境, 2003, (01)
- [13] 史立峰. 欧盟“REACH”法规实施——“狼来了”? [J]. 石油石化物资采购, 2008, (02)
- [14] 雷银生. 企业战略管理教材 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2006, (8): 30
- [15] 司孟华, 王翠平, 李文革. 21世纪化学工业经济发展之探究 [J]. 化工进展, 2001, (05)
- [16] 张利新, 林治华. 产业预警: 氧化铁产业应对国际市场反倾销、贸易壁垒 [J]. 中国涂料, 2005, (08)
- [17] 邹海平, 邱祖民, 邱俊明. 利用“三废”制备氧化铁的研究进展 [J]. 化工进展, 2007, (02)
- [18] 林治华. 中国氧化铁产品的发展趋势 [J]. 中国颜料工业大全 2005-2006 珍藏卷, 43-52
- [19] 王敏. 氧化铁颜料在建材业中的应用 [J]. 中国颜料工业大全 2008-2009 珍

藏卷, 30-33

- [20]李海兰. 德国朗盛集团上海金山颜料分厂落成投产[J]. 化工新型材料, 2007, (04)
- [21]叶尚仲. 朗盛化学--为化工行业注入非凡活力[J]. 上海涂料, 2005, (01)
- [22]钟耕深, 徐向艺. 战略管理[M]. 济南: 山东人民出版社, 2006, (2): 97
- [23]戈登·沃克. 现代竞争战略[M]. 刘刚译. 北京: 中国人民大学出版社, 2006, (03): 18
- [24]徐佳宾. 企业战略管理[M]. 北京: 经济管理出版社, 2004: 178
- [25]黄传荣. 对我国化学工业国际竞争力的分析[J]化工技术经济, 2003, (05)
- [26]C. Zott, 2003, Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study, Strategic Management Journal, 24: 97-125
- [27]沙伦·奥斯特. 现代竞争分析[M]. 张志奇, 陈海威等译. 北京: 中国人民大学出版社, 2004: 190
- [28]Arthur A. Thompson. Jr. and A. J. Strickland. Strategic Management: Concepts and cases (13 edition). New York: McGraw Hill, 2003
- [29]熊国宣, 张展适, 许文苑. 钛白副产品硫酸亚铁的综合利用[J]. 化工环保, 2001, (06)
- [30]王方华, 陈继祥. 战略管理[M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2003, (8): 159
- [31]J. Roberts. Economics, Organization and Management [M]. Pretence Hall, 2002: 13-17
- [32] [美]约翰 E. 甘布尔等. 战略管理—获取竞争优势[M]. 蓝海林, 李卫宁等译. 北京: 机械工业出版社, 2006, (7): 80
- [33]曲颖. 颜料工业经济运行状况分析及发展建议[J]. 中国石油和化工经济分析, 2007, (07)
- [34]郑雅杰, 刘昭成. 氧化铁的制备方法及其应用[J]. 粉末冶金材料科学与工程, 2007, (04)
- [35]杨建昊, 金立顺. 战略管理原理与方法[M]. 北京: 国防工业出版社, 2005: 211
- [36]赵志, 孙林岩. 基于企业流程的管理方法探讨[J]. 西安: 西安交通大学学报, 1999, (03)
- [37]余光, 李小燕. 基于价值链理论的化工企业流程再造研究[J]. 商场现代化, 2008, (03)
- [38]岳望坤. 对推进中国涂料行业名牌战略计划的思考[J]. 中国涂料, 2006, (01)