

中国钢铁企业非钢产业战略选择与管控之道分析报告

目 录

CONTENTS

第1章：中国钢铁企业发展非钢产业背景	12
1.1 钢铁产业与非钢产业的划分	12
1.1.1 产业的一般概念	12
1.1.2 钢铁产业与非钢产业的划分	12
1.2 钢铁产业发展困境分析	12
1.2.1 靠上游：成本受制于人	12
1.2.2 供下游：产品技不如人	13
1.3 钢铁企业发展非钢产业的必要性分析	14
1.3.1 促进钢铁主业提高竞争力	14
1.3.2 提高资产利用率	14
1.3.3 提高抗风险能力	14
1.3.4 培育灵活的经营机制	14
1.4 钢铁企业发展非钢产业SWOT分析	14
1.4.1 优势（Strength）分析	14
1.4.2 劣势（Weakness）分析	15
1.4.3 机会（Opportunity）分析	16
1.4.4 威胁（Threat）分析	16
1.5 钢铁企业发展非钢产业宏观环境分析	17
1.5.1 政策环境分析	17
1.5.2 经济环境分析	17
第2章：国外领先钢铁企业发展非钢产业的战略分析	26
2.1 新日铁发展非钢产业的战略分析	26
2.1.1 新日铁发展非钢产业历程	26
2.1.2 新日铁非钢业务体系分析	27
（1）新日铁非钢业务体系构成	27
（2）新日铁非钢业务总体特点	27
2.1.3 新日铁五大非钢业务分析	28
（1）新日铁五大非钢业务内容	28
（2）新日铁五大非钢业务特点	30
（3）新日铁五大非钢业务盈利能力	33
2.1.4 新日铁发展非钢产业的主要策略分析	34
2.1.5 对我国钢铁企业发展非钢产业的启示	34
2.2 蒂森克虏伯集团发展非钢产业的战略分析	35
2.2.1 蒂森克虏伯集团发展非钢产业历程	35
2.2.2 蒂森克虏伯集团非钢业务体系分析	35
（1）蒂森克虏伯集团非钢业务体系构成	35
（2）蒂森克虏伯集团非钢业务总体特点	36
2.2.3 蒂森克虏伯集团四大非钢业务分析	37
（1）蒂森克虏伯集团四大非钢业务内容	37
（2）蒂森克虏伯集团四大非钢业务盈利能力	39
2.2.4 蒂森克虏伯集团发展非钢产业的主要策略	39
2.2.5 对我国钢铁企业发展非钢产业的启示	40
2.3 浦项钢铁发展非钢产业的战略分析	42
2.3.1 全球最具竞争力的钢铁公司非钢产业发展历程	42
2.3.2 浦项钢铁非钢业务体系分析	43
（1）浦项钢铁非钢业务体系构成	43
（2）浦项钢铁非钢业务总体特点	44
2.3.3 浦项钢铁两大非钢业务分析	45
（1）浦项钢铁两大非钢业务内容	45
（2）浦项钢铁非钢业务盈利能力	46
2.3.4 浦项钢铁发展非钢产业的主要策略分析	47

2.3.5 对我国钢铁企业发展非钢产业的启示.....	49
第3章：中国钢铁企业非钢产业发展现状.....	50
3.1 中国钢铁企业非钢产业发展总体状况.....	50
3.1.1 钢铁业处于微利时代.....	50
3.1.2 非钢产业助力钢企稳定发展.....	50
3.1.3 国内部分钢企发展规划.....	50
3.2 中国钢铁行业非钢产业典型案例分析.....	51
3.2.1 宝钢非钢产业发展战略分析.....	51
(1) 宝钢非钢产业的发展历史.....	51
(2) 宝钢非钢产业的业务构成.....	52
(3) 宝钢非钢产业的利润占比.....	56
(4) 宝钢非钢产业的盈利能力.....	57
(5) 宝钢非钢产业的经营策略分析.....	57
(6) 宝钢非钢产业发展规划.....	57
3.2.2 首钢非钢产业发展战略分析.....	58
(1) 首钢非钢产业的发展历史.....	58
(2) 首钢非钢产业的业务构成.....	58
(3) 首钢非钢产业的盈利能力.....	61
(4) 首钢非钢产业经营策略分析.....	62
(5) 首钢非钢产业发展规划.....	62
3.2.3 武钢非钢产业发展战略分析.....	62
(1) 武钢非钢产业的发展历史.....	62
(2) 武钢非钢产业的业务构成.....	63
(3) 武钢非钢产业的收入占比.....	63
(4) 武钢非钢产业的盈利能力.....	64
(5) 武钢非钢产业经营策略分析.....	64
(6) 武钢非钢产业发展规划.....	65
3.3 中国其它领先钢铁企业非钢产业经营情况分析.....	66
3.3.1 鞍山钢铁集团公司非钢产业经营情况分析.....	66
(1) 企业发展简况分析.....	66
(2) 企业非钢业务体系分析.....	66
(3) 企业非钢业务盈利情况.....	68
(4) 企业非钢产业发展规划.....	68
(5) 企业非钢产业投资动态.....	68
3.3.2 马钢（集团）控股有限公司非钢产业经营情况分析.....	69
(1) 企业发展简况分析.....	69
(2) 企业非钢业务体系分析.....	70
(3) 企业非钢业务收入占比.....	70
(4) 企业非钢产业发展规划.....	71
(5) 企业非钢产业投资动态.....	71
3.3.3 安阳钢铁集团有限责任公司非钢产业经营情况分析.....	72
(1) 企业发展简况分析.....	72
(2) 企业非钢业务体系分析.....	72
(3) 企业非钢业务收入情况.....	77
(4) 企业非钢产业投资动态.....	77
3.3.4 包头钢铁（集团）有限责任公司非钢产业经营情况分析.....	77
(1) 企业发展简况分析.....	77
(2) 企业非钢业务体系分析.....	78
(3) 企业非钢业务经营情况.....	78
(4) 企业非钢产业发展规划.....	79
(5) 企业非钢产业投资动态.....	79
3.3.5 酒泉钢铁（集团）有限责任公司非钢产业经营情况分析.....	80
(1) 企业发展简况分析.....	80
(2) 企业非钢业务体系分析.....	80
(3) 企业非钢业务收入占比.....	86
(4) 企业非钢产业发展规划.....	86
3.3.6 沙钢集团非钢产业经营情况分析.....	87
(1) 企业发展简况分析.....	87
(2) 企业非钢业务体系分析.....	87

(3) 企业非钢产业发展规划.....	88
(4) 企业非钢产业投资动态.....	88
3.3.7 唐山钢铁集团有限责任公司非钢产业经营情况分析.....	88
(1) 企业发展简况分析.....	88
(2) 企业非钢业务体系分析.....	89
(3) 企业非钢业务收入占比.....	90
(4) 企业非钢产业发展规划.....	90
3.3.8 济钢集团有限公司非钢产业经营情况分析.....	90
(1) 企业发展简况分析.....	90
(2) 企业非钢业务体系分析.....	91
(3) 企业非钢业务经营情况.....	91
(4) 企业非钢产业发展规划.....	92
(5) 企业非钢产业投资动态.....	92
3.3.9 南京钢铁股份有限公司非钢产业经营情况分析.....	92
(1) 企业发展简况分析.....	92
(2) 企业非钢业务体系分析.....	93
(3) 企业非钢业务经营情况.....	93
(4) 企业非钢产业发展规划.....	94
(5) 企业非钢产业投资动态.....	94
3.3.10 昆明钢铁控股有限公司非钢产业经营情况分析.....	95
(1) 企业发展简况分析.....	95
(2) 企业非钢业务体系分析.....	95
(3) 企业非钢业务经营情况.....	96
(4) 企业非钢产业发展规划.....	96
(5) 企业非钢产业投资动态.....	98
3.3.11 本钢集团有限公司非钢产业经营情况分析.....	98
(1) 企业发展简况分析.....	98
(2) 企业非钢业务体系分析.....	99
(3) 企业非钢业务经营情况.....	100
(4) 企业非钢产业发展规划.....	100
3.3.12 重庆钢铁(集团)有限责任公司非钢产业经营情况分析.....	100
(1) 企业发展简况分析.....	100
(2) 企业非钢业务体系分析.....	101
(3) 企业非钢业务经营情况.....	101
(4) 企业非钢产业发展规划.....	102
第4章：中国钢铁企业发展非钢产业的战略选择.....	103
4.1 钢铁企业发展非钢产业的战略选择原则.....	103
4.2 钢铁行业产业链分析.....	104
4.2.1 钢铁行业产业链上游分析.....	104
4.2.2 钢铁行业产业链下游分析.....	108
4.3 钢铁企业向产业链上游延伸分析.....	129
4.3.1 钢铁企业向产业链上游延伸的必要性.....	129
4.3.2 钢铁企业向产业链上游延伸的区域性.....	129
4.3.3 钢铁企业向产业链上游延伸模式.....	130
4.3.4 钢铁企业向产业链上游延伸现状.....	131
4.3.5 钢铁企业向产业链上游延伸的典型案例分析.....	132
4.4 钢铁企业向产业链下游延伸分析.....	134
4.4.1 钢铁企业向产业链下游延伸的必要性.....	134
4.4.2 钢铁企业向产业链下游延伸的区域性.....	135
4.4.3 钢铁企业向产业链下游延伸模式.....	135
4.4.4 钢铁企业向产业链下游延伸现状.....	136
4.4.5 钢铁企业向产业链下游延伸的典型案例分析.....	138
4.5 钢铁企业向产业链上下游延伸的选择分析.....	140
4.6 钢铁企业向多元化产业发展分析.....	140
4.6.1 钢铁企业向多元化产业发展的条件.....	140
(1) 企业必须具有自己核心的竞争力.....	140
(2) 财务状况良好并具备实施多元化战略的剩余资产.....	141
(3) 企业现有产品所处生命周期的阶段.....	141
(4) 企业有完善的财务监督管理能力.....	142

4.6.2 钢铁企业向多元化产业发展模式.....	142
4.6.3 钢铁企业向多元化产业发展现状.....	142
4.6.4 钢铁企业向多元化产业发展的典型案例分析.....	144
4.6.5 钢铁企业向多元化产业发展的优劣势分析.....	146
4.7 钢铁企业发展产融结合模式前景分析.....	146
4.7.1 产融结合模式的概念.....	146
4.7.2 钢铁企业实行产融结合模式的路径.....	147
4.7.3 钢铁企业实行产融结合模式的典型案例分析.....	148
4.7.4 钢铁企业实行产融结合模式的前景分析.....	148
4.8 钢铁企业发展产信结合模式前景分析.....	149
4.8.1 产信结合模式的概念.....	149
4.8.2 钢铁企业实行产信结合模式的路径.....	150
4.8.3 钢铁企业实行产信结合模式的典型案例分析.....	151
4.8.4 钢铁企业实行产信结合模式的前景分析.....	152
第5章：中国钢铁企业发展非钢产业的管控之道.....	153
5.1 钢铁企业非钢产业集团组织模式选择.....	153
5.1.1 钢铁企业非钢产业集团管控的核心问题.....	153
(1) 组织模式的选择问题.....	153
(2) 组织架构的设计问题.....	153
(3) 责权体系和核心管理流程的设计问题.....	154
(4) 业绩评价问题.....	154
5.1.2 钢铁企业非钢产业集团管控模式的选择.....	155
(1) 战略与结构.....	155
(2) 三种常见的管控模式.....	156
(3) 基于明晰战略基础上的管控模式选择.....	160
5.1.3 钢铁企业非钢产业集团的功能定位.....	165
(1) 产业集团总部的一般功能.....	165
(2) 产业集团管理层次定位.....	167
5.2 钢铁企业非钢产业集团组织结构设计.....	172
5.2.1 组织结构设计的规律.....	172
(1) 组织结构的主要类型.....	172
(2) 战略对组织设计的要求.....	173
(3) 组织结构设计的原则.....	173
(4) 组织结构调整的原则和关键点.....	174
5.2.2 钢铁企业非钢产业集团组织结构类型.....	175
(1) 产业集团常用的三种组织结构类型.....	175
(2) 钢铁企业非钢产业集团组织结构类型的选择.....	176
5.2.3 钢铁企业非钢产业集团总部对下属单位的管控.....	177
(1) 产业集团总部对事业部的管控.....	177
(2) 产业集团总部对控股子公司的管控.....	179
(3) 产业集团总部对参股子公司的管控.....	181
5.3 钢铁企业非钢产业集团责权体系.....	184
5.3.1 钢铁企业非钢产业集团责权划分的原则.....	184
5.3.2 钢铁企业非钢产业集团责权体系的设计.....	185
(1) 产业集团责权体系分析框架.....	185
(2) 实行规范责权体系的条件.....	186
(3) 产业集团公司责权体系设计.....	187
5.4 钢铁企业非钢产业集团核心管理流程.....	191
5.4.1 核心管理流程概述.....	191
(1) 管理流程定义.....	191
(2) 核心管理流程的程序.....	191
5.4.2 产业集团主要核心管理流程分析.....	193
(1) 战略管理流程.....	193
(2) 预算管理流程.....	193
(3) 投资管理流程.....	194
(4) 人力资源管理流程.....	195
5.5 钢铁企业非钢产业集团业绩管理.....	196
5.5.1 产业集团业绩管理体系.....	196
(1) 业绩管理的目标和原则.....	196

(2) 业绩管理改革的要点.....	198
5.5.2 产业集团业绩管理流程分析.....	200
(1) 诊断.....	201
(2) 建立业绩指标.....	202
(3) 设定业绩目标.....	206
(4) 进行业绩审核.....	210
(5) 确定业绩评估并与薪酬挂钩.....	212
第6章：中国钢铁企业非钢产业发展前景.....	219
6.1 中国钢铁企业非钢产业发展中存在的问题.....	219
6.1.1 业务重叠、资源分散，难以形成合力.....	219
6.1.2 内部依存度大，市场化发展水平不高.....	219
6.1.3 缺乏战略规划，成长性差.....	219
6.1.4 各产业间缺少关联性，难以形成互动.....	219
6.2 中国钢铁企业非钢产业发展方向.....	220
6.2.1 重点发展对主业构成支持的产业、资源型产业及强协同作用的产业.....	220
6.2.2 有序发展与主业有一定协同作用，增值客户服务的产业.....	220
6.2.3 酌情发展与主业有关联，发挥主业优势的产业.....	220
6.3 中国钢铁企业加快非钢产业发展的战略措施.....	221
6.3.1 比肩主业，为非钢产业正名定位.....	221
6.3.2 整合资源，科学制定非钢产业规划.....	221
6.3.3 上下延伸，对外拓展，打造自身特色.....	221
6.3.4 适时涉足新兴战略产业.....	221

图表目录

图表1：钢铁企业发展非钢产业优势（Strength）分析.....	15
图表2：钢铁企业发展非钢产业劣势（Weakness）分析.....	15
图表3：钢铁企业发展非钢产业机会（Opportunity）分析.....	16
图表4：钢铁企业发展非钢产业威胁（Threat）分析.....	17
图表5：2012年我国主要行业工业增加值增速（单位：%）.....	18
图表6：2012年-2012年7月我国轻工业与重工业同比增速（单位：%）.....	19
图表7：2012年-2012年7月我国固定资产投资累计同比与季调环比增速（单位：%）.....	20
图表8：2012年-2012年7月我国房地产投资情况示意图（单位：亿元，%）.....	20
图表9：2012年-2012年7月国内居民消费价格指数（CPI）变动情况（单位：%）.....	21
图表10：2012年-2012年7月国内工业品出厂价格指数（PPI）变动情况（单位：%）.....	22
图表11：2012年-2012年7月社会消费品零售总额同比变动情况（单位：%）.....	22
图表12：2012年全国制造业PMI走势图（单位：%）.....	23
图表13：2004年-2012年7月我国进出口金额当月同比增速示意图（单位：%）.....	24
图表14：2006年-2012年7月传统商品出口增速变动图（单位：%）.....	25
图表15：新日铁10项非钢业务内容.....	26
图表16：新日铁非钢业务体系构成.....	27
图表17：2012年新日铁非钢业务占比总体略有下降（单位：%）.....	28
图表18：蒂森克虏伯集团非钢业务体系构成.....	36
图表19：浦项制铁在中国向钢铁产业链下游延伸情况.....	43
图表20：浦项钢铁非钢业务体系构成.....	44
图表21：浦项钢铁各非钢业务占比（单位：%）.....	46
图表22：浦项钢铁业务占比（单位：%）.....	46
图表23：宝钢非钢产业的业务构成.....	53
图表24：2012年宝钢非钢产业的利润占比（单位：%）.....	57
图表25：首钢非钢产业的业务构成.....	58
图表26：武钢非钢产业的业务构成.....	63
图表27：2012年武钢各项非钢产业的收入占比目标（单位：%）.....	64
图表28：鞍山钢铁集团公司非钢业务体系.....	67
图表29：马钢（集团）控股有限公司非钢业务体系.....	70
图表30：2012年马钢（集团）控股有限公司非钢业务收入占比目标（单位：%）.....	71
图表31：安阳钢铁集团有限责任公司非钢业务体系.....	73

图表32: 包钢西北创业实业发展有限责任公司非钢业务体系.....	78
图表33: 酒泉钢铁(集团)有限责任公司非钢业务体系.....	80
图表34: 唐山钢铁集团有限责任公司非钢业务体系.....	89
图表35: 济钢集团有限公司非钢业务体系.....	91
图表36: 南京钢铁股份有限公司非钢业务体系.....	93
图表37: 昆明钢铁控股有限公司非钢业务体系.....	96
图表38: 本钢集团有限公司非钢业务体系.....	99
图表39: 重庆钢铁(集团)有限责任公司非钢业务体系.....	101
图表40: 钢铁产业链.....	104
图表41: 2006年-2012年6月我国进口铁矿砂数量及同比变动情况(单位: 亿吨, %).....	105
图表42: 2006年-2012年6月我国进口铁矿砂均价及同比变动情况(单位: 美元/吨, %).....	106
图表43: 2006年-2012年6月我国进口铁矿砂金额及同比变动情况(单位: 千万美元, %).....	106
图表44: 2006年-2012年6月我国原煤进口均价及同比变动情况(单位: 美元/吨, %).....	107
图表45: 2012年-2012年6月山西太原古交炼焦煤坑口不含税价(单位: 元/吨).....	107
图表46: 2010-2012年上半年全国房地产开发累计投资同比增速(单位: %).....	108
图表47: 2011-2012年上半年全国房地产开发单月投资额及同比增速(单位: 亿元, %).....	109
图表48: 2010-2012年上半年全国房地产新开工和竣工面积增速累计同比(单位: %).....	110
图表49: 2011-2012年上半年全国房地产单月新开工面积及同比增速(单位: 亿平方米, %).....	110
图表50: 2010-2012年上半年全国房地产开发企业购置土地面积累计同比增速(单位: %).....	111
图表51: 2011-2012年上半年房地产开发企业单月购置土地面积及同比增速(单位: 亿平方米, %).....	111
图表52: 2010-2012年上半年全国商品房销售累计面积及同比增速(单位: 亿平方米, %).....	112
图表53: 2010-2012年上半年全国商品房销售当月面积及增速(单位: 亿平方米, %).....	112
图表54: 2010-2012年上半年全国商品房累计销售额及同比增速(单位: 亿元, %).....	113
图表55: 2011-2012年上半年全国房地产单月销售金额及同比增速(单位: 亿元, %).....	113
图表56: 2010-2012年上半年全国房地产开发资金来源同比增速(单位: %).....	114
图表57: 2010-2012年上半年全国房地产开发资金来源构成(单位: %).....	114
图表58: 2009-2012年上半年我国房地产开发景气指数走势.....	115
图表59: 2012年-2012年6月我国汽车累计产量变动情况(单位: 万辆, %).....	117
图表60: 2012年-2012年6月我国汽车累计销量变动情况(单位: 万辆, %).....	117
图表61: 2012年-2012年6月我国汽车当月产销量及产销率情况(单位: 万辆, %).....	118
图表62: 2006年-2012年5月我国汽车和底盘累计进口数量变动情况(单位: 万辆, %).....	119
图表63: 2006年-2012年5月我国汽车和底盘累计进口金额变动情况(单位: 亿美元, %).....	119
图表64: 2006年-2012年5月我国汽车和底盘累计出口数量变动情况(单位: 万辆, %).....	120
图表65: 2006年-2012年5月我国汽车和底盘累计出口金额变动情况(单位: 亿美元, %).....	121
图表66: 2012年世界造船三大指标市场份额情况(单位: 万载重吨, 万修正总吨, %).....	122
图表67: 2012年-2012年6月空调累计产量及同比增速(单位: 万台, %).....	127
图表68: 2012年-2012年6月洗衣机累计产量及同比增速(单位: 万台, %).....	127
图表69: 2012年-2012年6月冰箱累计产量及同比增速(单位: 万台, %).....	128
图表70: 2006年-2012年5月空调累计进口量及同比增速(单位: 万台, %).....	128
图表71: 与上游企业的盈利比较(单位: %).....	129
图表72: 2012年中国钢铁铁矿石海外投资进展情况.....	132
图表73: 与下游企业的盈利比较(单位: %).....	134
图表74: 战略与组织结构的关系.....	156
图表75: 3种主要管控模式的分析比较.....	158
图表76: 总部与下属机构关系比较.....	159
图表77: 三种不同模式对核心管理流程的控制比较.....	160
图表78: 集团管控模式选择的主要考虑因素.....	161
图表79: 选择管控模式需要回答的3个问题.....	161
图表80: 3个关键指标的评估方法.....	162
图表81: 管理模式确定.....	163
图表82: 集团总部的六大功能.....	165
图表83: 不同管理模式下的集团总部定位.....	166
图表84: 某民营多元化产业集团的总部职能定位.....	167
图表85: 集团各层次资源能力定位.....	168
图表86: 集团总部的资源能力定位.....	168
图表87: 下属单位的资源能力定位.....	169
图表88: 集团各层次的决策权力划分.....	169
图表89: 集团各层次管理功能确定.....	171
图表90: 集团各层次的不同角色.....	172

图表91: 战略对组织设计的要求.....	173
图表92: 组织结构设计的一般原则.....	174
图表93: 组织结构调整的原则和关键点.....	175
图表94: 集团公司常用的3种组织结构类型.....	176
图表95: 集团组织结构类型的选择.....	177
图表96: 事业部的组织架构和主要特征.....	178
图表97: 集团对事业部的管控模式.....	179
图表98: 控股公司的架构和主要特征.....	180
图表99: 集团对控股子公司的管控模式.....	180
图表100: 集团总部对控股子公司的管理职责.....	181
图表101: 参股子公司的架构和主要特征.....	182
图表102: 集团对参股子公司的管理途径.....	182
图表103: 集团对参股子公司的管控模式.....	183
图表104: 集团总部对参股企业的管理职责.....	183
图表105: 责权划分的原则.....	184
图表106: 责权体系分析框架.....	185
图表107: 管理流程的输入和输出示意图.....	191
图表108: 核心管理流程的地位和作用.....	192
图表109: 核心管理流程的程序.....	192
图表110: 战略管理流程.....	193
图表111: 预算管理流程.....	194
图表112: 投资管理流程.....	195
图表113: 人力资源管理流程.....	196
图表114: 业绩管理体系的目标和原则.....	197
图表115: 各业务单位的具体目标.....	197
图表116: 业绩管理的实施过程.....	198
图表117: 总裁领导的方式和流程.....	199
图表118: 主要高层领导业绩管理的参与方式.....	200
图表119: 规范的业绩管理流程.....	201
图表120: 各种调查方法优缺点比较.....	201
略.....完整目录请咨询客服	

如需了解报告详细内容, 请直接致电前瞻客服中心。

全国免费服务热线: 400-068-7188 0755-82925195 82925295 83586158

或发电子邮件: service@qianzhan.com

或登录网站: <https://bg.qianzhan.com/>

我们会竭诚为您服务!