

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



购并抑或联盟?

Merge or alliance

——以钢铁行业为案例的考察

张宗博士

[摘要] 全球钢铁行业已经进入战略整合时代。欧洲钢铁业主要采取购并的模式, 而同时亚洲的中、日、韩三强则采取了联盟模式以应对。这两种区别鲜明的战略选择主要归因于区域联系紧密度、法律规范以及公司管理不同等。我国企业不仅应通过横向一体化的战略应对, 还应适当采用纵向一体化战略。

关键词: 整合 购并 联盟 横向一体化 纵向一体化

企业的发展分为内部化发展和外部化发展两种, 内部化即通过自身的资本积累和能力提升来实现企业的发展; 外部化即通过购并或联盟等形式直接获得规模的扩张。相比较而言, 外部化的发展模式有着见效快、成本低等特点, 因此自19世纪末以来一直受到西方企业界的高度重视, 购并和战略联盟的案例屡见不鲜。仅2000年一年, 欧洲16国(欧盟加瑞士)企业通过兼并与重组方式进行的对外投资(不包括欧洲内部相互间投资)总额就高达3200亿美元, 其中流入到美国的资金多达2240亿美元, 占了全部的70%。而跨国兼并规模仅次于欧洲的北美企业, 涉及标的金额也达到1300亿美元。纵观各项案例特别是20世纪下半叶出现的第三次整合浪潮, 标的金额不断扩大、跨国购并案增多、企业强强联手的特点显著, 同时大多产生于电信、钢铁、汽车、金融、零售等行业。最近, 全球钢铁行业的购并和联盟案更是在欧亚大陆烽烟四起, 掀起新一轮整合高潮, 甚至有人称:

一、全球钢铁行业已经进入战略整合时代

2000年8月2日, 世界两大钢铁巨头日本新日铁与韩国浦项钢铁公司在东京宣布缔结战略合作关系。这一战略合作关系包括三方面的内容, 即基础技术开发、共同联合与日韩以外的公司建立合资企业和在信息技术方面的协作。同时, 双方还将通过交叉持股加强资本联系的纽带: 在今后18个月内, 新日铁将购进浦项已上市股票的3%, 浦项也以同等规模的资金购入约2%的新日铁上市股票。浦项与新日铁的协议并未涉及生产与销售部份, 倘若涉及该部份, 每年两巨头的钢铁生产将达5000万吨。此外, 新日铁还在向台湾中钢和上海宝钢频抛媚眼, 希望彼此合作形成“亚洲钢铁四强”。这两家位列全球最大之一钢铁公司的合作不仅巩固了它们在亚洲的主导地位, 也将改变全球钢铁业的竞争格局。

这一事件引起欧洲钢铁产业的高度重视, 立即加速整合做出回应。2001

年2月20日，世界排名第二的法国尤西诺(Usinor)、卢森堡雅贝德(Arbed)及西班牙阿塞拉里亚(Aceralia)钢铁厂宣布合并，组成世界第一大钢铁厂。上述三家业者表示，新合并的钢铁集团以上周五的股价收盘计价，资本额将在50亿欧元(45亿5000万美元)以上。新合并的钢铁公司将在今年第四季度成立，并在巴黎、布鲁塞尔、卢森堡和马德里股市挂牌交易。未来新公司总部将设在卢森堡，由法国尤西诺公司总裁梅尔负责掌管公司业务，雅贝德公司总裁金希出任监察理事会主席。尤西诺公司不计交叉持股，未来将在新的集团中持有56.5%的股份，雅贝德公司将持有23.4%，阿塞拉里亚将持有20.1%。新公司未来每年将生产4600万吨的液态钢，并以2006年之前每年节省7亿欧元为目标。到2003年底，这家合并的钢铁公司年度成本将降低到3亿欧元。消息刚一披露，韩国方面迅即做出反应：呼吁亚洲钢铁制造商结盟，反击欧洲三大钢厂合并带来的挑战。在此之前，韩国浦项钢铁与上海宝钢结盟事宜已经迈出了包括相互持股等在内的坚实一步。浦项钢铁发言人表示，该公司已和宝钢签订一项相互持股、涉及金额高达2500万美元的意向书。事实上较早前，日本及韩国都曾为建立亚洲钢铁联盟向宝钢发出过邀请，宝钢要求对方出资参与经营，浦项则提出以宝钢在国外上市为条件。此次签订的意向书中浦项同意一次收购宝钢0.285%的股份，而宝钢也将持有浦项0.353%的股权。浦项钢铁发言人指出，与宝钢的结盟主要是为了赶上全球钢铁业合并的趋势，这股风潮尤其以欧洲最盛。他认为，亚洲钢铁业应该加强整合以维持市场占有率。

全球钢铁行业的整合浪潮表现出以地域为届、横向一体化以及策略选择的鲜明性等特征。由于目前全球钢铁巨人大多居于欧亚大陆，（据英国《金属导报》按照粗钢产量重新排出1999年全球最大钢铁生产企业的名次。前10大企业中，亚洲企业有4席，欧洲占了5席。美国的企业自1992年以来首次没有进入前10名，1998年排在第10名的“美国钢铁公司”下降到了第11名。）钢铁行业的整合风在欧亚两大洲也尤为强劲。同时，尽管企业的战略整合可以有多种选择方式，但无论是跨国购并还是战略联盟，两大集团都不约而同的选择了横向一体化的方式。第三，欧洲公司旗帜鲜明的选择购并模式而亚洲公司则更喜欢战略联盟。本文将就这些特征的成因作深入研究。

二、全球钢铁行业战略整合的动因。

1、行业整体发展的要求。

目前，由高新技术突破引发的世界经济结构调整，在极大提升了全球生产力水平的同时，也把不少传统产业推向了产能过剩的尴尬境地，钢铁行业即是其中之一。目前全世界钢的生产能力为10亿吨，1999年钢产量约8亿吨，产能利用率仅80%。美国、日本、韩国及欧洲的一些主要产钢国普遍存在着开工不足的问题。从钢铁工业的前景来看，对钢铁需求有巨大影响的两个行业建筑和汽车随着大的经济周期循环而变动。由于普遍担心世界经济正逐步减退，投资者对建筑、汽车行业的发展也不甚乐观，这种态度直接影响了大众对钢铁行业的预期。比如在欧洲，建筑订购在2000年9月份下降了8%，这种情况德国最为明显。钢铁价格也不断下跌，从2000年8月份以来平均每月下跌7%，与此同时，存货正在增加。供大于求的市场格局已是各国钢铁企业无法回避的现实。通过购并与联盟共享资源、安排市场是摆脱整个行业不景气的办法之一。

2、内部竞争的加剧

由于全球钢铁行业者众多，各自所占市场都不大（如前述10大钢铁业者仅控制了30%的市场比重），行业存在较大的整合空间。为数较多的零散企业的存在使他们在面对上下游商业伙伴的谈判能力低下。无论是面对相对垄断型的大型铁矿业主还是早已形成寡头垄断的汽车、建筑等业主，钢铁业者的实力都相形见绌。随著钢铁价格的再次回落，钢铁业者只有任由客户如福特公司Ford Corp与通用汽车GeneralMotor随心所欲的讨价还价。随着同业、上下游企业间竞争的日趋加剧，各大钢铁业者势必通过不同的整合手段夺取竞争对手的市场份额，迅速扩大企业的市场占有率，增强企业在市场上的竞争能力和垄断能力，形成类似石油、汽车业的寡头垄断局面，由此增强对供应商和顾客讨价还价的能力，可以以更低的价格获取原材料，以更高的价格向市场出售产品，从而获得较大的盈利空间。

3、追求规模效应。

经济全球化的发展，各国经贸关系的密切相融，使得国与国之间的交往越来越深入，获取信息更容易了。根据产权经济理论，占有信息对经营者来说是报酬递增的。自由贸易环境的形成，使得原有规模经济效应的边际条件发生了变化，大量的实证研究表明在一定区域或行业内规模报酬能够呈现出递增的趋势。因此，在经济全球化改善国际投资和贸易的条件下，一些跨国公司从追求更大规模的经济效应出发，积极开展跨国购并和战略联盟，扩大自己的实力。欧、亚公司的整合举动正是试图通过实现规模效应来达到降低成本、分享资源与市场的主要目的。通过规模扩大企业能过获得生产、经营、财务、人才、研发等协同效应。

整合后的生产协同主要通过工厂规模经济获得。整合后，企业可以对原企业间的资产及规模进行重新安排，在更广的范围内安排整体生产方案，使其实现最佳的规模，降低生产成本。比如，中日韩三国联盟后，原有各钢铁企业间相同的产品（如粗钢）可以由原本最具优势的生产部门（如我国部分钢厂）进行生产，从而提高生产和设备的专业化，提高生产效率。原有企业间相互衔接的生产过程或工序，整合后可以加强生产的协作，使生产得以流畅进行，还可以降低中间环节的运输、储存成本（如原本从澳大利亚来的铁矿石运至东亚三国需要三次，整合后可以节省为一到两次，大大降低了运输成本）。

整合后的经营协调主要通过企业的规模经济来实现。整合后，管理机构和人员可以进行精简，使管理费用有更多的产品来承担，节省管理费用；原来企业的营销网络、营销活动可进行合并，节约营销费用；研发费用可以有更多的产品来分担，从而可以迅速采用新技术，推出新产品。整合后企业规模的扩大，还可以增强企业抵御风险的能力。

此外，整合后企业还可以通过对资金、人才、技术的统筹管理获得财务、人才、技术的协调效应。比如通过对资金统一调度，可以增强企业资金的利用效果。规模和实力的扩大使企业筹资能力大大增强，满足发展过程中对资金的需求。而整合后企业在会计上的统一处理，可以在集团内企业间互相弥补产生的亏损，从而达到避税的效果。而原有企业间的人才、技术共享，可以充分发挥人才、技术的乘数效应，增强企业的竞争能力，尤其是一些专有技术，企业通过其他方法很难获得。通过购并或者联盟，获取对企业的控制

权，可以取得相关技术或专利，促进企业竞争能力的增长。

4、区域经济集团化带来的引力作用

随着区域经济集团，如欧盟（EU）、北美自由贸易区（NAFTA）、亚太经济合作组织（APEC）及东盟（ASEAN）的发展，贸易壁垒形式翻新，特别是欧共体宣布建立统一大市场以来，欧共体对汽车和纺织品等采取统一的贸易保护政策，使美国、日本等其他工业国家的对欧共体贸易摩擦不断，美国和日本跨国公司为了对付欧共体的壁垒措施，积极与西欧同行业的大公司结成战略联盟。例如，美国斯密斯—凯恩公司与英国比彻姆集团结成国际战略联盟，从而绕过了欧共体所设立的种种贸易壁垒得以进入欧共体市场，在税率最低的国家从事生产，销售等经营活动。欧盟的内部化引力使国界变得越来越虚化，企业间的隔阂也越来越小，追求规模极大化也成为可能。亚洲三国虽未形成紧密的经济共同体，但地域的临近、长期的经济、贸易往来使三国企业的交流合作也日趋频繁。这都增强了区域内部企业间的相互吸引力。

5、促进企业简便、迅速的跨国发展。

企业经营与发展处于一个动态环境中，在企业发展的同时，对手也在谋求发展，因此，再发展过程中必须把握好时机，尽可能抢在竞争对手之前获取有利的地位。如果企业采用内部投资的方式，将会受到项目的建设周期、资源获取及配置等方面的限制，制约企业发展的速度。而通过购并或者联盟可以在较短的时间内迅速将规模做大，提高竞争力。目前竞争全球化的格局已经基本形成，跨国发展已成为企业经营的一个新趋势。企业进入国外的新市场，面临着比进入国内新市场更多的困难。主要包括：企业经营管理方式、经营环境的差别、政府法规的限制等。采用购并或与当地企业联盟的方式，不但可以加快进入的速度，而且可以利用原有企业的运作系统、经营条件、管理资源等，使企业在今后阶段顺利发展。另外，由于整合企业与进入国的经济紧密融为一体，不会对该国经济产生太大的冲击，因此，政府的限制相对少。

三、横向一体化模式的选择——欧洲购并模式与亚洲联盟方式的比较。

企业扩张的横向一体化战略包括多种模式，其中企业购并和战略联盟是当前发达国家企业整合的流行趋势。企业购并是指一个企业通过购买另一个企业全部或部分的资产或产权，从而控制、影响被购并的企业，以增强企业竞争优势、实现企业经营目标的行为。企业购并从19世纪末开始在西方迅速被企业界采用，对西方大的跨国公司形成、经济的迅速发展起到了不可估量的推动作用。战略联盟则是指两个或两个以上的企业为了一定的目的通过一定的方式组成的网络式的联合体。这个概念首先由美国DEC公司总裁简·霍普罗德和管理学家罗杰·内格尔提出，随即得到实业界和理论界的普遍赞同。从80年代初以来，战略联盟在西方和日本企业界得到迅速发展，从1980年到1990年，日本企业和美国企业签署了五百多个战略联盟。目前，美国几乎所有大型钢铁公司都在日本有合作伙伴。从增强企业竞争能力角度看，联盟与合并的原理是相同的。但面临内外部环境的差异，企业也会选择不同的整合策略，这也是欧洲公司选择购并策略而亚洲公司却更倾向于战略联盟的原因所在。

欧洲三大钢铁公司位于同一经济共同体内部，而中、日、韩三国尚未形成具有较强凝聚力的地区经济中心，这是两大钢铁板块面对的最大地理环境差异。这里所说的地理是一个综合性的概念，包含了文化、经济体制、社会制度的内涵，包括了同质性与可理解性两个基本属性。同质性指的是目标地理区域与原有地理区域在经济、文化、社会等方面的相似性；可理解性指的是两个地理区域之间的相互理解性。一般而言，如果整合区域相互间的同质性较高，或即使同质性不高（涉及两个或者两个以上国家或地区，在文化、经济体制、社会制度等方面有着较大的差异）但可理解性较强（相互比较了解，行为预期比较固定），此时两种模式都可能被选择；如果涉及国家或地区不仅各方面相差很大，而且相互缺乏理解，由此带来的沟通和合作成本就比较高一些，这就是跨国公司在20世纪七八十年代进入发展中国家市场时所面临的问题。此时企业的一般选择是采取以合资为主的战略联盟方式：跨国公司投入资金、技术和管理能力，而合资方投入的往往是政治关系、市场知识和渠道。随着对当地文化、经济体制、社会制度等方面知识的迅速积累，跨国公司可能会改变战略，购并的机会逐渐成熟。从上述两个指标看，欧盟内部的同质性和可理解性远比东亚地区间要高。相比较而言，欧洲三大公司所处的法、卢、西三国同处一体化程度很高的欧盟内部，原本在文化、社会习俗等方面就有较大的相近性，相互间在整合过程中的摩擦和抵触较小；随着欧盟一体化进程的不断深入，各成员国在法律制度、经济制度等方面更趋向统一。这些都为包括钢铁业者在内的各类跨国公司进行购并提供了便利的条件。亚洲三国尚未形成东亚经济共同体，各国间的分歧众多。三国间错综复杂历史关系引起的诸多问题不仅存在于各国民间交往之中，更成为许多经济活动中的障碍。比如亚洲金融危机后韩国身处困境的企业受到日本公司收购的要约，只是因为公司内外有伤民族感情的强烈抗议而流产。因此较少涉及整合问题的战略联盟方式更能得到包括亚洲公司管理层、员工、股东等在内的相关利益者的首肯。

2、法律规范的限制

购并容易造成产业内垄断的结构，因此各国法律法规对此做出了限制。如美国司法部反托拉斯司在确定一项企业合并是否合法时要考虑以下因素：这一合并是否给予合并企业对其他企业的竞争优势；进入该行业是否困难；行业内是否已经存在一种合并的倾向；被合并企业的经济实力；对该行业产品需求是否增长；这一合并是否有激发其他企业进行合并的危险等等。但是随着全球一体化的趋势，反托拉斯法所依赖的衡量标准正在发生变化，已经由原来的着眼于国内的行业结构指数转变为面向全球视野，因此，自20世纪80年代以来限制购并的法律环境正在变得宽松，这也是推动80年代以来购并浪潮的重要动力。比如波音、麦道的合并以前是不可能得到批准的。限制购并法案的约束力随不同国家的市场发育情况而不同，比较起来，市场发育完善的欧美国家、日本要完备一些，而类似我国这样的发展中国家则处在完善的过程中。这也使欧美的管理者越来越热衷于深层次的购并而不是松散构架的联盟合作。

在类似情况下，建立战略联盟受到的约束要少一些，除了建立大规模的实体化联盟，比如合资企业；以及建立跨国联盟时，往往受到东道国在行业禁入、股权份额限制等方面的约束。当然，目前经济全球化的趋势使各国环境

更加开放。以日本金融界为例，内忧外患促使日本在20世纪90年代向国外开放金融市场，这就为建立战略联盟甚至购并提供了比较宽松的环境，通用金融服务公司正是在这样的背景下进入日本金融业的。从历史上看，日本、韩国国内企业集团的形成中政府起到了非常重要的作用，市场动力不足；而目前我国政府对国外战略购并的限制和管理还相当严格。面临东亚当前的具体情况，三国企业间的战略联盟是较为可行的合作方式。

3、公司经营管理模式的区别。

欧洲公司治理结构体现为相对的外部性（德国除外），即管理公司业务的经理层要受到董事会的严格监督与制约。亚洲中、日、韩三国中的公司则更多的表现为内部人控制的性质，即公司业务主要由内部经理人员控制，这也造成两类不同公司在经营目标函数上的区别：欧洲公司在董事会的领导下，从企业战略的高度来分析公司的发展问题，容易接受通过资本市场，以资本为纽带来整合公司的方式，争取股东利益的极大化；而东亚公司受到以企业高层经理为首的内部人的控制，经营目标是扩大企业规模同时实现自身利益（如薪酬、权限以及在职消费）的极大化。由于企业购并所必然带来的进一步整合会使一部分既得利益者受到损失（削减管理人员数量、权限等），东亚公司易受制于经理层的反对而更倾向于程度较浅的战略联盟方式。

此外，相对欧洲公司管理模式的相近性，中、日、韩三国企业经营哲学虽同属东方管理文化，但各自特点鲜明，相容性较差，这也造成一旦购并后整合的巨大难度。比如日本各大企业都是以银行为核心的财阀集团，韩国则是通过政府力量组合在一起的各大实业集团，而中国的企业仍受到政府的诸多影响。日本企业推行业务部制，韩国集团管理层级较多，中国企业则正向现代企业制度转变。管理构架的差异使各企业很难获得共识，统一管理购并后的新企业实体。因此，较少涉及管理整合的战略联盟方式，更能适应当前东亚三国企业的现状。

四、全球钢铁业整合的发展展望。

1、今后的整合案例将更多、进一步深入。

目前，全球钢铁业面临着两大不利因素，一是钢铁业很难吸引投资者，只能依靠自己的能力，而不是单纯依靠市场发展。二是钢铁业是个高度全球化的产业，欧洲的竞争对手不只是西方同行，比如中国就是一个重要的竞争对手，其产品价格的低廉对欧洲就是一个威胁；同样，尽管中国钢铁企业85%的市场在亚洲，但除了韩、日以外的对手也存在着很大的威慑。钢铁业已经不能单靠降低工人工资来提高竞争力，而必须依靠工业重组，进一步扩大规模，利用巨大的规模来扭转整个不利循环以寻求新的出路。法国北方钢铁联合公司总裁弗兰希思·迈尔表示，在经济全球化的大背景下，钢铁业急需重组。他说，如果按照目前的状况发展下去，不光是这一行业，甚至作为材料的铁都会可能面临威胁。因此，这一轮的欧洲购并和亚洲联盟风潮并非全球钢铁行业整合的高潮，而仅仅是新一轮整合潮流的序曲。西方多家金融机构和钢铁业内人士大多预计未来将出现更多整合大业。同时，随着整合所带来的积聚效应，进一步的整合案涉及金额将会越来越高，整合程度逐步加深。

2、今后整合手段呈现多样化的特点。

回顾前不久的欧洲钢铁购并案，业者大多采取全盘收购或者通过证券市场合并等方式，而亚洲的联盟合作一般通过相互持股开展。随着购并与联盟的逐渐增多和进一步深入，整合的手段也将呈现多样化的特点。比如，不仅可以现金收购、股票收购（增发股票），还可以采用综合证券收购的方式。通过支付现金、股票、认股权证、可转换债券等多种形式的混合，可以兼具现金收购和股票收购的优点，即可避免支付过多的现金，保持良好的财务状况，又可防止控制权的转移。在合作联盟的前提下，不仅可以通过互持股票，也可以合资建立新的企业、在研究与开发方面签订合作协议、定牌生产甚至是特许经营，即联盟其中一方具有重要无形资产，专利或专有技术，与其他企业形成战略联盟，特许方可以通过特许权获取收益，并可利用规模优势加强无形资产的维护，受许方可利用该无形资产扩大销售，提高收益。双方相互持股，关系相对更加紧密，进行更为长久、密切的合作，与合资不同的是双方资产、人员不必进行合并。此外，新经济手段和传统产业结合产生新发展的规律同样适用于古老的钢铁行业。与美国证券业联盟合作开设网站类似，整体年产量达到8000吨的欧洲4大钢铁业者—Usinor、Thyssen Krupp Stahl、Corus Group与Arbed已同意合作开辟网站开展B2B业务，进行钢铁买卖。

3、今后整合的方式不仅仅局限于横向联合，还会出现纵向一体化的选择。

从目前的钢铁业整合案来看，几乎所有企业整合的对象都是业内同行，少有同上游铁矿、煤炭企业以及下游大客户合作的成功案例。实际上，钢铁企业面临的困难不仅包括来自业内的激烈竞争，还需要承受来自上游的铁矿生产商以及下游大客户如建筑、汽车商的巨大压力。目前，全球最大的十家钢铁公司占世界市场的比重还不到五分之一，产业集中度远不及其他一些行业。如汽车制造业，六大集团占据了全球70%的产量。这种分散的产业格局限制了行业内企业的自由活动空间。当原材料成本因油价上涨而一路上升，导致经营炼焦厂费用增长，形成铁矿公司供不应求的状况时，单个钢铁公司缺乏足够的谈判能力来降低矿和煤的价格。同时面对汽车等行业少数垄断巨头的降价要求也无能为力。在这种情况下，不仅可以采取横向一体化的策略来减少竞争对手，还可以考虑采用纵向一体化的策略，通过同上下游的矿业企业、汽车巨头战略联盟或者直接购并形成新的利益共同体，拓展生存发展空间。

五、全球整合潮流下我国钢铁业的对策。

从1996年起、我国钢产量连续4年突破1亿吨位、居世界第一。现在，我国尽管已经可称“世界钢铁大国”但仍不是钢铁强国。成为钢铁强国的重要标志，首先要有高质量的钢材产品在国内市场上同发达国家相抗衡，特别是要能出口高附加值的产品，而目前我国的钢材在世界市场占有率很低，仅为1.5%。我国的一些钢铁产品与国外产品相比，并不占有优势(如不锈钢等)，一些关键性产品(如镀锡板、镀锌板、冷轧硅钢片，石油套管)，无论是数量上，还是质量上，都还不具备与国外产品抗衡的能力。1998年对13个关键钢材品种需求进行了分析，产品的国内市场占有率同样也很低，其中，不锈钢板为7%，家电用板25%，轿车用板50%，冷轧硅钢片40%，冷轧商品薄板54%，镀锌板59%，市场占有率最高的热轧商品薄板也只有84%。面对欧洲集团的咄咄逼人之势以及亚洲同盟的盛情邀请，我国钢铁企业应该如何应对？在提高钢铁行业技术含量的基础上参与国际整合，增强自身竞争能力是

发展的必由之路。

我国钢铁企业整合战略的实施应当从国内、国际两个层面同时开展，以发挥
后发优势，力争占据国际钢铁市场的有利位置。

一方面是提高国内钢铁产业的集中度。1998年，国内产钢100万吨以上的企业
和企业集团30家，钢产量为8984万吨，占全国钢产量的比例78.4%，其中4家
年产钢在500万吨以上的企业(集团)只占全国钢产量的33.5%，而同年日本新
日铁、韩国浦项钢铁公司、德国蒂森——克虏伯钢铁公司分别占该国钢产量的
24.6%、63.7%和37.6%。我国较低的钢铁企业产业集中度直接影响了工
艺技术装备结构的改善。在向大型化、专业化、联合化方向发展过程中，现
代化钢铁企业的设备多为联动机组。先进工艺技术装备和大批量、多品种、
高效率的生产要求注定了钢铁企业规模化发展的方向。因此，要优化钢铁企
业的工艺技术装备结构，必须提高产业集中度，否则也难以适应钢铁工业的
现代化改造。按国家冶金工业局“十五”规划的要求，我国钢铁业将通过组
织结构调整，逐步实现企业规模经营，提高产业集中度。“十五”期间，对
现有钢铁企业通过改造使其逐步形成合理的经济规模，争取到2005年，生
产企业数目大为减少，年生产规模在100万吨以上的钢铁企业和年产50万吨以
上的特钢集团不到35家，钢产量为12600万吨，占全国钢产量的90%，2005年小
于100万吨规模的非特钢企业的钢产量为1400万吨，仅占全国钢产量的10%。

另一方面是在国内供大于求的市场格局下，利用全球行业整合的机遇，积极
开辟国外市场，吸取国外钢铁企业联合重组的经验，通过资本市场加速企业
整合进程、增强实力，参与国际市场竞争。同韩国浦项、日本新日铁的战略
合作，将会进一步推进这一进程。目前，由上海宝钢、上海冶金、上海梅山
三大钢铁企业联合而成的上海宝钢集团公司，年产钢达1700万吨，已进入世
界14强之列，99年钢产量排名第七。上海宝钢集团正有选择地同钢铁、汽
车、石油、家电等行业建立不同层次的战略同盟，通过共同的技术开发、市
场营销、开拓市场，达到“双赢”的目的。但在跨国经营方面尚处于产品输
出这一初级阶段，国际化程度比较低。宝钢力求在今后几年内通过海外上
市，稳步加快全球化，在国际、国内两个市场上与一流企业竞争合作，以此
全面提高其国际竞争能力。通过多方位（不仅同亚洲同业建立合作伙伴关
系，还可以同欧洲、拉美等地企业兼联合）、多层次（不仅与同行企业联
合，还同上游的矿产、下游的汽车、家电等行业进行纵向合作）的战略整
合，我国将力争在不久的将来，形成几个大型钢铁企业集团，各自具备相对
独特的竞争优势，从而提高国内钢铁业整体同国外同行的抗衡力。

无论是欧洲公司采取的购并战略还是亚洲公司结成的战略联盟体，其本意都
是利用规模效应降低成本、抓紧对资源的控制、提高市场占有率以获取更多
利益，扩大公司在全球市场的影响，以利在新一轮激烈竞争中占据有利地
位。随着全球经济一体化进程的不断加快，加入WTO的日益临近，我国钢铁企
业应当积极应对，抓住机遇，迎接挑战。根据自身情况采取适当的规模扩张
战略，融入全球钢铁业整合的洪流。不仅可以和同行业企业结成伙伴关系，
组建战略联盟，而且可以紧密联系上下游企业之间关系，实行纵向一体化的
发展战略。通过积极的战略，可以增强企业的资本实力和抵御奉献的能力，
提高企业的内在素质，有利于提升总体竞争力，扩大市场占有率，从分发挥
外部交易战略带来的综合效应。

参考文献：

《欧洲钢铁公司前景堪虞》（译文）《经济学家》（英） 2000. 11

《企业外部成长方式选择：一个路径决策模型》《经济理论与经济管理》

2000. 6

《竞争战略》 迈克尔·波特 华夏出版社 1997. 1

《竞争优势》 迈克尔·波特 华夏出版社 1997. 1

《企业战略管理》王方华 吕巍 复旦大学出版社 1997. 11

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城
- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)