

加快实施品牌战略 实现企业持续发展

莱芜钢铁集团有限公司 总经理

李名岷

品牌是企业无形资产的浓缩和概括，是一个企业整体素质的反映，也是企业知名度、美誉度的象征，在企业开拓市场、资本扩张、凝聚队伍等方面发挥着重要作用。我国加入世贸组织后，经济全球化步伐加快，企业之间的竞争进一步加剧，特别是钢铁行业，在全球结构性产能过剩、产品差异逐步缩小的情况下，如何树立自己的特色以区别竞争对手，如何以自己鲜明的个性吸引用户，如何在激烈的市场竞争中保持自身优势，实现可持续发展？重要的选择就是打造独特的企业品牌、产品品牌和服务品牌，持续提升企业核心竞争力，以品牌优势立足于市场。因此，品牌将成为新的经济形势下支撑企业生存和发展的重要因素。

1 市场经济条件下实施品牌战略的意义

实施品牌战略是适应新的市场环境的需要。20世纪90年代以来，钢铁工业迅猛发展，全球结构性矛盾日益突出，而新技术、新工艺的不断推广与应用，导致了产品间差异逐步缩小，企业之间竞争不断升级。处在竞争浪潮中的莱芜钢铁集团有限公司（简称莱钢），尽管通过利用外资改扩建和实施“十五”发展规划，实现了跨越式发展，但目前在规模、效益、成本、产品结构等方面上还不足以与国内外大钢铁集团抗衡。莱钢要取得竞争优势，并不断发展壮大，就必须依靠技术进步，提高自我创新能力，把钢铁主业做精、做细、做优、做强，把非钢产业做出亮点、做出特色，积极打造产品品牌、管理品牌，培育、提升企业品牌，以独特的品牌优势参与国内外竞争。

实施品牌战略是提高核心竞争力的需要。核心竞争力是企业的生命之源、立足之本。近年来，围绕提高企业核心竞争力，莱钢先后制定实施了“莱钢提高核心竞争力实施方案”、“技术经济指标提升攻关活动实施方案”、“炼铁系统赶超全国一流水平优化大纲”、“电炉钢系统提高核心竞争力工程方案”等一系列战略措施和工艺优化方案，管理水平、经济效益大幅度提高，企业整体实力和竞争力明显增强。但与国内外先进企业相比，同经济发展的要求相比，在产品档次、创新能力、营销水平等方面仍缺乏明显的竞争优势。实施品牌战略，就是要有计划、有步骤、系统地对影响企业品牌的各种因素进行有效地整合与提升，实现资源的优化配置，锻造具有莱钢特色的核心技术、核心产品、核心文化，突出莱钢在产品、管理、服务、技术创新、企业文化建设等方面的优势，全面提高企业综合素质，增强抵御市场风险的能力。

实施品牌战略是实现可持续发展的需要。知识经济和信息时代缩短了企业和产品的生命周期，也给企业的经营与发展带来严峻的挑战。在没有国界的浩瀚商海中，企业没有响亮的品牌支撑，就很难有立足之地。莱钢要在激烈的市场竞争中保持持久的竞争优势，实现可持续发展，走百年强企之路，就必须坚持不懈地实施品牌战略，通过技术创新、体制创新和管理创新，突破企业成长上限，培育、提升和扩张企业品牌，不断提升莱钢知名度、美誉度、信任度和追随度，建立广大而忠诚的战略客户群，培育持久生存与发展的土壤，为莱钢做强做大开辟更广阔的发展空间。

2 莱钢实施企业品牌战略的有利条件

20世纪90年代以来，莱钢抓住利用外资改扩建、股票上市、集团组建等多次大的发展机遇，生产规模和整体工艺装备水平实现了历史性跨越，现代企业制度不断完善，企业形象和知名度逐步提高。先后获得“全

国重合同守信用企业”、“中国工业技术开发实力百强企业”、“全国名优产品售后服务优秀企业”、“山东省‘AAA’级信誉企业”等多项荣誉称号，并成为全国冶金首家ISO9002质量体系、ISO14001环境管理体系和OHSAS18001职业安全卫生管理体系三证齐全的企业。“以提高创造力为核心的学习型企业创建”课题荣获全国企业管理现代化创新成果一等奖。莱钢的生产生活环境和人文环境也明显改善，企业整体素质得到了大幅提升，成为全国知名的大型钢铁联合企业，受到了世界许多国家和地区同行的广泛关注。

跨入新世纪，莱钢确立了“优化和适度发展钢铁主业，大力发展非钢产业，以改革和科技进步为动力，以积极稳妥地推进资本运营为手段，尽快把莱钢做强做大”的发展战略，着力提高企业核心竞争力。通过炼铁系统优化大纲、成本系统优化、质量振兴工程的实施，钢铁主业形成了工艺结构顺畅、工序能力匹配、公辅潜力充分发挥的高效生产系统，生产能力跃升到千万吨钢以上水平，产品质量进一步提高，成本不断下降，市场竞争力明显增强。钢铁主业已具有H型钢、宽带钢、热轧圆钢、螺纹钢、齿轮和轴承钢等系列产品，非钢产业也形成了钢结构、房地产开发、粉末冶金及制品三大支柱产业。近年来，莱钢先后有热轧H型钢和热轧钢带获“山东省免检产品”荣誉称号；热轧H型钢、热轧带肋钢筋、热轧钢带、齿轮钢、轴承钢、船用锚链圆钢六个产品获“山东名牌”产品荣誉称号，莱钢股份公司获“全国质量效益型先进企业”荣誉称号。名牌产品数量居山东省企业前列。通过营销战略的制定实施，莱钢与国内外许多用户和供应商建立了广泛而稳固的战略合作伙伴关系。在企业管理方面，通过建立现代企业制度和创建学习型组织，激活了企业的运行机制，激发了广大员工的学习力和创新力，形成了一批拥有自主知识产权的核心技术；对公益事业的积极参与，使莱钢美誉度、知名度不断提高。随着“十五”技改工程的快速推进，莱钢将全面实现设备大型化、运行数字化、管理现代化。一座生产工艺先进、结构合理、配套齐全、环境整洁优美的现代化新钢城正在崛起。这一切为莱钢品牌的提升奠定了坚实的基础。

3 构筑品牌支撑体系全方位实施品牌战略

实施莱钢品牌战略，要以提高创新能力为切入点，充分挖掘和提升各种竞争优势，着力打造产品品牌、服务品牌、技术品牌、文化品牌等，构筑全面而稳固的品牌支撑体系，并通过建立科学有效的推进措施，确保品牌战略的顺利实施。

3.1 以创产品品牌为突破口，促进企业品牌的形成

按照整体推进、重点突出的原则，莱钢将逐步调整产品品种结构，打造标志性核心产品。“十五”期间，钢铁主业产品结构调整目标是：板带达到30%，H型钢占30%，特钢占15%，螺纹钢降到25%以下。非钢产业目标：重点培植“三大支柱”和“两个产业链”，全面提高盈利水平和市场竞争能力。在结构调整中，逐步将H型钢、齿轮和轴承钢、钢结构、粉末冶金及制品培育成为国内外名牌产品；将热轧带肋钢筋培育成为区域名牌产品。

一是在努力开发耐火、耐候、高性能、异型化、可焊接H型钢等品种的同时，加快H型钢配套生产线建设，使产品规格形成系列化，并通过对H型钢控轧控冷、低温轧制、不对称轧制变形等生产技术和应用领域的深入研究，把H型钢发展成为莱钢的标志性产品。二是充分发挥H型钢生产、钢结构建筑设计及施工三大优势，加大对“H型钢钢结构住宅建筑体系”课题研究力度，完善设计体系，形成具有自主知识产权的核心技术和钢结构产业链，实现部件加工工厂化、现场施工模块化和建筑设计标准化。三是采用先进成熟技术，开发生产高质量、高强度汽车用系列粉末冶金制品。四是在扩大现有热轧带肋钢筋产品规格的基础上，进一步研究钢水净化、微合金化、控轧控冷、切分轧制等先进技术，开发研制低成本、高性能系列带肋钢筋产品。

“十一五”期间，莱钢将继续进行结构优化和规模适度扩大，形成在国内H型钢市场的领先优势；适应山东汽车业、造船业、家电业发展的需要，调整产品结构，发展冷轧系列产品，提高板带比例，培育板带品牌，向千万吨级钢铁强企迈进。

3.2 建立创新机制，不断为企业品牌注入新的活力

按照建立现代企业制度的要求，努力构筑有利于科技人员发挥才能的创新机制，为科技人员提供施展才华的舞台，提高莱钢整体创新能力。

(1) 建立健全技术创新机制。建立项目首席工程师负责制，在项目管理上，突出契约化管理，由项目首席工程师全面组织、协调项目实施全过程。建立开放型的课题承包制，实行课题组人员薪酬与研究成果挂钩，形成有效的激励约束机制；强化激励机制，评选学科带头人、技术标兵、优秀科技人员，按月发放技术津贴；对优秀管理人员设立特殊贡献奖。充分调动广大科技人员和管理者扎根莱钢、建设莱钢的积极性。

(2) 完善技术创新体系。形成以技术中心为核心的技术创新体系。在创新机构设置上，以产品为主线设立各类产品研究机构，针对产品质量、产品标准、产品开发及产品系列化进行创新研究；在工艺技术研究上，采用“产学研”相结合、引进人才、引进智力等方式，跟踪国际前沿技术。树立抢占前沿技术的理念，加强与中外科研机构合作，努力抢占技术制高点，以技术优势作为企业品牌强有力的支撑。

(3) 努力造就一支高素质科技人才队伍。加大人才培养、引进力度，每年选拔一批有学历、有思路，能够解决实际问题的技术尖子、科研标兵，通过函授、在职研究生班及脱产培养硕士、博士等方式进行深造，以提高其学术理论水平；同时注重关键技术人才的引进，真正造就一支高素质的技术专家队伍，以提高持续自主创新能力。建立博士后工作站，广泛吸纳国内外高水平的科技人才，充分利用社会科技资源，提高技术中心的研发能力，使技术中心真正成为出人才、出成果、出效益的核心机构。

3.3 创建特色管理模式，为企业品牌形成奠定基础

管理决定着企业的运行质量和经济效益，是企业竞争力的源泉。莱钢要以创建学习型企业为主线，以观念创新为动力，以持续改进、逐步提高为突破口，充分利用各种资源，发挥管理的最大效能，形成具有莱钢特色的管理模式。

(1) 抓好战略决策管理。充分发挥莱钢战略咨询委员会及有关部室职能，培养专业战略策划人才，提高战略决策的前瞻性、科学性和时效性；适应形势发展要求，及时修正和完善企业发展战略；创新利用先进管理模式，保持企业的永久活力。

(2) 抓好资产管理。以资本为纽带，进一步完善母子公司管理体制，按照“企业所有的资产必须都盈利，不盈利的资产必须要盘活”以及“占用要有偿，投资要回报，经营要盈利，流失要追究”的现代管理新理念，整合现有资源，挖掘潜在资源，突出竞争优势。

(3) 加强质量管理。始终把“质量第一，以优取胜”作为企业生产经营的指导方针，以ISO9000系列标准认证为目标，建立健全质量管理机构、管理制度和技术操作规程，完善质量奖惩制度，建立起与国际市场接轨的质量管理体系。加强质量体系运行监控，形成从原料入厂到产品出厂的严密“质量链”，充分保证产品的内在质量和外观质量。在“大服务”理念的引导下，以市场营销为突破口，健全市场服务体系，体现服务的经济性、时间性，实现与用户的双赢。

(4) 抓好生产组织管理，实施莱钢ERP。从提高整个系统效率的角度出发，使财务、技术、生产、营销和人力资源管理五大基本职能得以最大限度地发挥。并在继续改进和持续推行成本系统优化、指标提升攻关、特钢核心竞争力方案的基础上，继续探索跨越成本极限的现代管理模式，进一步降低生产成本，减少能源消耗。积极推行现代冶金物流管理，充分利用现代物流技术，实现物流管理系统化、标准化，使物流管理成为莱钢的第二利润增长点。

(5) 进一步完善现代企业制度。通过企业改制重组，引入战略投资者，与国内外大企业、大财团建立广泛战略联盟，实现投资主体多元化。充分利用国内外资源，扩展资源优化配置空间，加快莱钢国际化运营进程，提高莱钢的国际影响力。

3.4 树立全新营销理念，支持企业品牌快速提升

(1) 树立营销观念创新的理念。以现代营销理论为指导,进行企业营销观念创新,突出全球营销观念、知识营销观念、亲情营销观念、绿色营销观念等与21世纪经济发展相适应的新营销观。

(2) 树立营销方法创新的理念。在创新性地运用国际先进营销模式的基础上,积极探索柔性营销、网上营销、零库存营销、无缺陷营销等新的营销方式。

(3) 树立整合营销的理念。在营销中牢固树立品牌意识,以开发品牌价值为中心,整合营销中的各个环节,各部门之间密切配合,围绕品牌价值的开发运转,将品牌设计、广告策划、公关活动与营销有机地结合起来,避免资源浪费,追求效益最大化。

(4) 树立以用户为中心的理念,实现产品个性化服务。即用户的利益就是莱钢的利益(用户成本观念)、用户的标准就是莱钢的标准(标准+ α)、用户的计划就是莱钢的计划(按用户组织生产)等,通过自身的努力,不断提高用户让渡价值,实现与用户的双赢。

(5) 树立服务创新理念。通过加快“数字莱钢”建设,在市场规划、广告策划、价格制定、对外服务方面进行信息集成,以“合同管理”为核心,提供“个性化服务”,构建莱钢的CRM、SCM系统。积极推行CS战略,不断改进和提高服务质量,树立起莱钢在消费者心目中的良好形象,提高消费者的满意度和忠诚度。

3.5 营造良好的人文环境,为企业品牌提升作依托

良好的人文环境是企业综合素质的反映,也是企业决策、管理、经营、发展所必备的客观条件,是提升企业品牌的重要依托。通过深入推进“莱钢企业文化实施纲要”、“莱钢走新型工业化道路实施纲要”等措施,整合现有企业文化资源,提升传统文化精髓,培育企业核心价值观,营造良好的人文环境。

(1) 深入推进企业文化建设。全面推进视觉文化、管理文化、营销文化、品牌文化、形象文化建设。通过创设健康向上的立体文化环境,营造浓厚的企业文化氛围,使广大员工在潜移默化中培养忠诚、敬业、奉献的高尚品质。

(2) 持续创建学习型企业。树立终身教育的观念,将学习作为员工的一种生活方式,通过系统思考、自我超越、改善心智模式、建立共同愿景、团队学习,提高集体的学习力和创造力,形成适合莱钢自身特点的文化管理模式。

(3) 建设“人企合一、上下同心”的员工队伍,增强内聚力。坚持人本管理,培养员工爱企业就是爱自己、忠诚奉献、热爱莱钢的理念,使每个员工都把自己看作企业的形象使者;造就一支懂管理、善经营、敢开拓、视工作为事业、待下属如手足的高素质的领导者队伍。

(4) 建立人才创新机制,激发企业活力。树立“机会均等、公平竞争”的理念;树立“人尽其才、才尽其用,绩有所值”的人才观,为想做事、能做事的人提供广阔的舞台。

(5) 创建生态型企业。坚持全面、协调、可持续的发展观,依靠技术进步,优化工艺和能源结构,推进资源综合利用,减少环境污染,实现企业发展同社会、自然环境的和谐统一,实现经济效益、社会效益和环境效益最大化。通过建设“人文莱钢”,对内形成一个有利于科学决策、经营管理、人才成长、创新求效的良好运行机制;对外具有良好的公众形象、品牌效应,能够带动地方经济发展,促进社会和人类文明进步的现代企业新形象。

总之,要通过持续不断地品牌锻造与扩张,用5~10年的时间,将莱钢发展成为国内一流企业,最终成为世界知名企业。