



营销 3.0：助力钢企业 绩起飞



作者：孙俊信，陈晨，李元鹏，严晟涵，李方，杜湘源

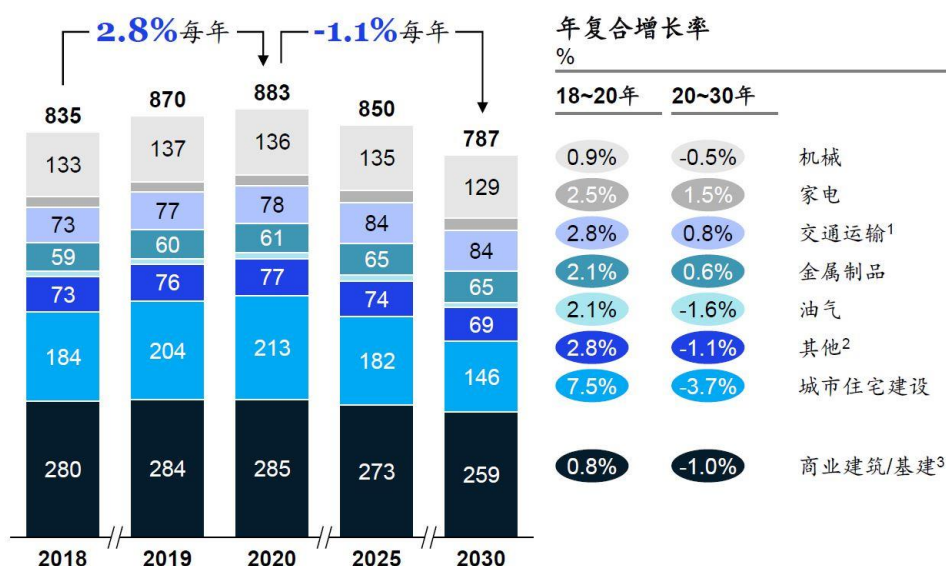
2018 年中国粗钢产量达到 9.28 亿吨，历史上首次超过全球粗钢年产量的 50%。靓丽数据的背后，是对市场可能逐渐恶化的担忧：随着供给侧改革红利逐渐减弱，原材料价格不断上涨，2019 年钢企利润普遍大幅下滑；下游需求尤其是住宅建设钢材需求的减少，使得中国钢材需求的顶峰可能在明年到来，未来将进入存量博弈阶段。

中国钢材需求

中国钢材需求预计将于2020年触顶，达到约8.8亿吨，2030年将下滑到约7.9亿吨

基准情况

2018~2030年中国各行业成品钢的表现需求量
百万公吨



- 受到2018年房地产业强劲投资势头的推动，2018到2020年的钢材需求继续攀升
- 住宅建设需求预计在2020年后降低，这主要是由于城镇化放缓和供给过剩的压力，三四线城市尤为突出
- 由于汽车的持续普及，交通运输业将实现最大的绝对增长

McKinsey
& Company

1 汽车、造船
2 未分类的建筑、库存变更等
3 商业楼、办公楼、工业建筑、公共设施、基础设施和农村住宅
资料来源：CISA；世界钢铁协会；麦肯锡BMI中国钢铁需求模型

在日趋复杂的竞争环境下，钢铁企业需要从各个环节切实加强自身竞争力，而营销更是重中之重。从麦肯锡在中国实施的多个钢铁企业转型项目的经验来看，钢铁营销转型可以帮助企业提升吨钢利润 100 元至 300 元

不等，且超过 50% 的价值可在 12 个月内实现。这在钢铁行业利润回归理性的新常态下显得尤为重要。

营销常被视为企业的核心，而这个本可带来巨大价值的职能却长期被忽视，导致营销成为国内钢企的普遍弱项。麦肯锡通过对国内众多钢铁企业营销的诊断，主要发现以下问题：

国内钢铁企业禀赋各不相同，营销策略应结合自身发展需要及市场实际情况制定，核心在于如何平衡产业链上的利润率和资产周转速度。对于营销，国内很多钢企想要鱼与熊掌兼得，既要高价格又要高市场份额，既要低库存又要高直销比率，反而经常顾此失彼。

虽然越来越多的中国钢铁企业提出了“以客户为中心”的转变愿景，但对客户的认识经常只限于采购方，对整个采购决策流程并不了解。钢企更多采用内部视角，片面认为客户只想要低价，而很少从客户视角去理解客户需求，造成“价格差异化”而非“产品及服务差异化”。也少有钢铁企业会全面及时收集客户之声，主动管理分析客户反馈及体验数据并有效响应，往往等到客户流失才认识到客户的真实需求。

国内很少有钢铁企业采用涵盖定价、渠道、产品、品牌的营销方法及工具。以定价为例，国内极少有钢铁企业使用量化工具来指导定价。实际上，在大数据及人工智能技术的驱动下，大宗商品的价格变得越来越可预测。麦肯锡在过往项目中运用的“Deep Steel”钢价预测模型，对客户所在区域次月钢价方向预测的准确率高达 90%。

传统营销正在因数字化、网络化、智能化等新兴技术的发展而颠覆。虽然中国钢铁企业也在电商平台上有很多尝试，但众多钢企的营销数字化尝试更多是将线下交易简单平移到线上，而忽视了数字化可以帮助钢铁营销解决透明度不高、决策效率低下、客户连接不畅等顽疾。另外，钢铁企业普遍缺乏兼具数字化和行业背景的复合型人才，支持营销数字化转型的数据平台缺失也是常见问题。

在精益营销转型中，很多钢铁企业空有口号，在组织架构、激励机制、人才培养、能力建设上都没有落到实处。不少钢铁企业销售组织单一，缺乏前中后台支撑，一线营销人员在日常订单处理上耗费大量精力，根本无暇顾及客户服务和开发工作。也有不少钢企缺少核心的市场部门，无法有效进行市场研判、制定相应销售目标并定期复盘，导致营销工作更多是在盲人摸象。更多问题也出现在绩效考核方面：不少钢企的绩效考核体系没能根据钢铁营销的特点进行针对性设计，导致指挥棒失灵，无法激发一线销售的潜力。另外，分责不分权导致营销组织消极怠工也是常见问题之一。

基于麦肯锡在中国钢铁行业多年的项目经验，我们认为中国钢铁营销可以分为三个阶段：

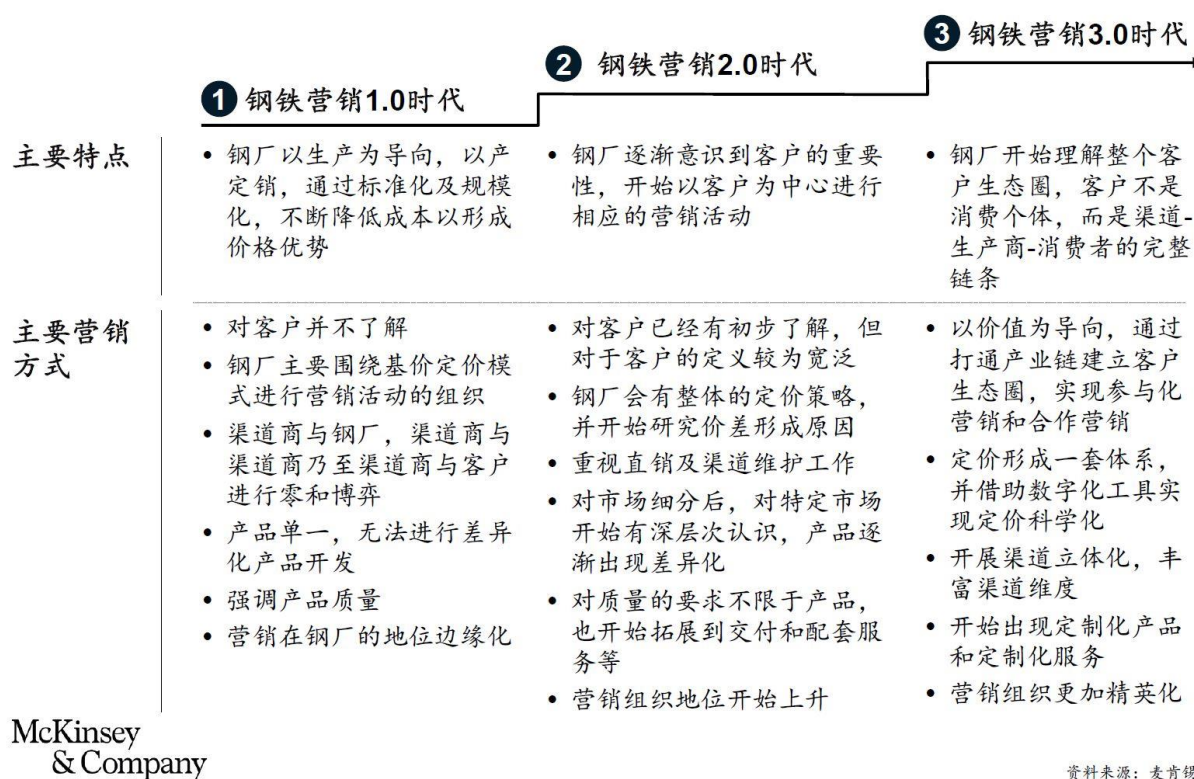
第一阶段（营销 1.0）：钢厂以生产为导向，以产定销，追求成本最优化，通过产品的标准化和规模化，不断降低成本以形成低廉价格，吸引更多客户来扩大市场份额。这一阶段的特点是产品不愁卖，各个钢厂的产品结构比较单一，钢贸商影响力有限，上下游都围绕价格进行营销活动的组

织。

第二阶段（营销 2.0）：钢厂逐渐意识到客户的重要性，开始以客户为中心进行营销活动，营销在企业中的地位逐渐上升。这一阶段的特点是钢厂开始重视直销及客户服务工作，开始重视渠道建设并对市场进行细分；由于对特定市场有了更深层的认识，产品逐渐出现差异化。但在这一阶段，钢厂对客户理解更多从内部视角出发，对客户所处行业及生态圈的理解也并不深入。

第三阶段（营销 3.0）：钢厂理解下游客户生态圈的重要性，即客户不仅仅是一个消费的个体，而是最终消费者-制造商-经销商这一完整链条。整个客户生态圈由于数字化浪潮变得更加紧密，信息流动更加畅通。钢铁 3.0 营销模式以价值为导向，通过打通整个产业链建立客户生态圈，强调参与化营销和合作营销，与客户进行端到端的密切合作，通过价值共享和互相参与达到利益最大化。

由于面临愈发复杂的竞争环境，中国钢铁行业从过去不重视营销，到逐渐开展各类营销活动，未来需要建立更加前沿的钢铁营销体系



由于国内钢企管理水平参差不齐，我们目前仍看到大量停留在营销 1.0 时代的企业，而领先钢企则通过以客户为中心的营销 2.0 转型，获得了从客户、产品到价格的一系列领先优势，形成众多细分龙头。面向未来，我们建议钢企通过实施钢铁营销 3.0 战略，将营销建设成企业的核心竞争力之一，以应对各类风险和不确定性。

无论处于营销 1.0 时代还是营销 2.0 时代的钢铁企业，如果要成功转型，需要把握以下几点：

根据自身禀赋选择营销策略

成功的营销策略及模式并非只有一种，也并非一成不变。以往中国钢

铁企业对营销策略的理解经常局限于渠道模式的选择，例如直销还是代理，自营还是混合。但实际上，营销策略包含市场细分、目标客户、定位、差异化、产品、价格、促销、渠道、销售组织、品牌、服务、流程等众多范畴。以定价为例，钢铁企业可根据自身份额及市场增速，采取领导策略、渗透策略、跟随策略或撇脂策略。

实施参与营销及合作营销，理解客户全产业链

钢铁的下游是一个个具体的行业，钢厂需要从客户行业的视角去设计和实施销售流程，深刻理解客户所处行业趋势、购买习惯及价值驱动。我们建议钢厂通过参与营销及合作营销，全面理解客户全产业链，从而真正实施以客户为中心的营销转型。

让客户主动参与产品设计及服务共建：以汽车用钢为例，主动实施前期技术介入（EVI），与汽车厂进行合作设计、合作建立加工剪切中心等，可以有效让客户参与到钢企的营销活动中，帮助钢企更好地理解汽车产业。

建立行业共享平台：运用搭建行业用钢协会、发布行业用钢趋势分析

通过共享平台建立更加紧密的客户信任体系

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33893

