

新常态下水泥制品企业竞争战略研究

Study on the Competitive Strategy of Cement Products Enterprises Under the New Normal

李洪文

Hongwen Li

山东省工业和信息化研究院
中国·山东 济南 250000
Shandong Institute of Industry and
Information Technology,
Jinan, Shandong, 250000, China

【摘要】经济新常态下,经济增速、经济结构、增长动力均发生显著变化^[1]。水泥制品行业需站在发展的角度来制定适应新常态的竞争战略。论文运用波特五力模型理论来分析中国山东省水泥制品行业现状,并提出相应竞争战略。

【Abstract】Under the new normal of the economy, significant changes have taken place in economic growth rate, economic structure and growth momentum^[1]. Cement products industry needs to stand in the perspective of development to develop a competitive strategy to adapt to the new normal. In this paper, porter's five forces model is applied to analyze the current situation of cement products industry in Shandong province of China, and the corresponding competitive strategy is proposed.

【关键词】竞争战略;五力模型;新常态

【Keywords】competitive strategy; five forces model; new normal

【DOI】10.36012/emr.v1i13.866

1 理论介绍

按照波特教授的理论,竞争在一定行业内不仅是在原有的竞争者之间开展,而且有5种基本类型的竞争力量,即供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力。一个行业的竞争强度和整体盈利水平是靠这5种竞争力量的相互作用实现的^[2]。

2 水泥制品行业现状分析

中国山东省水泥制品行业发展迅猛,2018年全年实现商品混凝土 $6.968 \times 10^7 \text{m}^3$,同比增长14.92%;水泥电杆实现 1.0557×10^6 根,同比增长13.29%;其他水泥制品也有不同程度的增长。

2.1 政策现状方面

中国山东省出台了关于城市和农村公共基础设施建设的总体规划,要求城镇的污水处理率达到45%,70%的生活垃圾

得到无害化处理,60%的新农村社区应配备污水处理设施。另外,中国相继颁布《预应力混凝土桩安全生产要求》《混凝土外加剂安全生产要求》等一系列行业政策、法规和标准来规范并促进该行业的发展。

2.2 技术现状方面

一是水泥制品行业技术创新步伐不断加快;二是适应市场需求的水泥制品新品种不断涌现;三是生产设备研发装备水平不断提高^[3]。首先,这对那些技术实力强的企业来说,降低生产成本具有重大意义;其次,随着行业技术门槛的下降,其他经营者的加入也会增大行业的竞争程度。

2.3 产业集中度方面

中国山东省分布着近300多家中小型水泥制品企业,大部分企业的技术和区域布局能力偏弱,行业内兼并整合的力度将不断加大,大型的水泥制品企业将出现。面临产业集中度方面的现实,唯有加大技术研发、减少产品成本,才能实现对其他企业的兼并整合。

3 五力模型分析

通过五力模型分析能够较好地阐释企业面临的竞争态势。

3.1 行业企业间的竞争

目前,水泥制品行业的竞争态势比较严峻。一方面有源源不断的市场需求,另一方面大量水泥企业投资建造水泥制品,再加上其他行业的参与,导致水泥制品行业内的竞争压力越来越大。

3.2 供应商的讨价还价能力

生产水泥制品用到的原料主要是钢材和水泥,现阶段占水泥制品成本的70%以上的水泥行业和钢材行业面临严重的产能过剩,行业利润率不高,可知原材料企业的讨价还价能力在降低,有利于减少水泥制品企业的采购支出。

3.3 购买者的讨价还价能力

对于水泥制品的代表产品PCCP来讲,主要销往各供水企业、水利部门、市政机构等,并且主要是通过投标方式来进行的,这种设计使购买者拥有强势地位,从而使得购买者的讨价还价能力比较强。

3.4 潜在竞争者进入的能力

随着市场需求和用量的不断增大,吸引了许多其他行业的企业涉足水泥制品行业,加上行业技术门槛相对不高,使得行业内同行越来越多,竞争态势日益严峻。综合来看,潜在进入者的威胁较大。

3.5 替代品的替代能力

相当一段时期内,水泥制品面对替代品的替代压力较小,主要得益于钢筋混凝土水泥制品具有塑料管道不可替代的抗压能力、使用寿命和口径。总的来看,替代品的替代压力不是很大。

4 竞争路径选择

4.1 优化组织结构,追求低成本

通过五力模型分析,水泥制品行业宜采用总成本领先的

竞争战略,具体的改革包括:一是将市场和销售功能整合,成立营销中心,统一负责公司的销售及市场环节工作;二要把技术、采购、质量管理、生产等部门进行整合,成立制造中心;三要建立人力资源部,内部设置运营专员和管理专员,制定符合公司竞争战略的人力资源战略。

4.2 改进人力资源管理,减少人力成本

人才是落实竞争战略的重要保证和财富。一是建立独立的人力资源管理部门,协调人力资源事宜,突出人才开发的观念。二是完善目前的员工激励制度,从而达到稳定当前员工队伍、改善员工工作活力的目标。三是建立科学的培训体系,努力达成科学化、规范化的培训体系目标。四是进行合理的岗位设置,明确相应的岗位职责,做好岗位分析工作,统筹考虑人岗相配度。五是突出优秀人才的开发和引进工作,基于确定的竞争战略,千方百计地引进优秀人才。

4.3 推行以低成本为理念的企业文化建设

公司的文化必须服务于公司的竞争战略,公司的各项运营环节都应贯彻低成本的竞争战略。例如,建立公司文化培养办公室;规范企业的各种标识;加强学习型组织建设;强化侧重于成本管控的目标管理体系建设;发挥工会组织的作用。

4.4 突出规模经济,实行精益生产

精益生产能够避免产品制造中的浪费行为,能够在适时适量的生产环节中实现产品的零库存零缺陷。正是由于这种生产能很好地适应市场环境的变化,进而大幅降低生产中的各项成本。为实现这一目标,企业需要在做好库存管理、推行看板管理、提高公司信息化管理水平、严格质量管理体系、加强养护、确保生产装置的高开工率等方面进行优化。

参考文献

- [1]刘伟,苏剑.“新常态”下的中国宏观调控[J].经济科学,2014(4):5-13.
- [2]迈克尔·波特.竞争战略[M]北京:华夏出版社,2002.
- [3]郑立斌.中国水泥制品行业现状与前景分析[J].河南建材,2014(5):110-122.