

基于五力模型的首钢京唐公司行业竞争环境分析

□ 于 斌 全 彤

摘 要 首钢京唐钢铁联合有限责任公司钢铁厂项目是纳入国家“十一五”规划纲要的重点工程。为从行业视角对首钢京唐公司进行详细分析,本文引用波特的五力竞争模型,从现有竞争对手、潜在竞争对手、买方讨价还价能力、供应方讨价还价能力以及替代服务威胁五个方面进行分析。

关键词 五力模型 首钢京唐公司 行业竞争环境
中图分类号:R19 **文献标识码:**A

一、现有的竞争对手

首钢京唐公司现有竞争对手主要包括:

1、宝山集团有限公司。高技术含量、高附加值的钢铁产品 是宝钢主营业务,目前已发展为中国市场主要钢材供应商,产品遍布汽车、轮船、油气管道、食品包装用钢、厨具用钢、不锈钢、高级建筑用钢等主要行业。统计数据表明,近年来宝钢实现了家电用钢年销量的“跳跃式”增长,目前占有了国内 50% 以上的市场,被广泛用于空调、冰箱、洗衣机、笔记本等不同领域。

2、武汉钢铁股份有限公司。武钢目前总资产达 300 亿元,主要经营冷轧板和硅钢片,与鞍钢互为主要竞争对手。在炼铁、炼钢、轧钢等钢铁生产领域,武钢的工艺流程达到世界先进水平,生产高速线材、冷轧薄板、冷轧硅钢、热轧板卷、大型材、中厚板、棒材等 7 大类、500 多种产品。

3、鞍钢集团。坚持以市场为导向,鞍钢在把握总体市场发展趋势的基础上进行了产品结构调整并不断开拓海内外市场,仅 2012 年就实现主营业务收入 367 亿元,同比增长 7.36%;在产品营销方面,鞍钢准确把握市场最新动态,积极调整销售管理模式,制订了精品战略和差异化战略并采取了灵活的营销策略,从而实现了全年产销率达 99.95% 的新突破。

二、新进入者的威胁

1、资金壁垒。作为典型的资金密集型行业,钢铁公司的运营生产需要投入大量资金,具有非常显著的规模经济效用,由巨大的前期投资会产生较大的退出壁垒,从而对新进入者在选择投资钢铁公司时产生较大威胁。

2、技术壁垒。从原材料的选择采购到钢铁冶炼,再到提纯成型,钢铁铸造无不需要复杂反复的作业流程、较高的科技水平、以及专业的冶炼人员。此外,新技术的不断涌现、应用领域新要求的不断提升,钢铁行业的竞争越来越集中于产品结构升级、工艺技术改进等方面,因此对钢铁企业技术水平与科研水平提出了较大挑战,同时也设置了技术障碍。

3、政策壁垒。作为我国政府宏观调控的主要行业之一,钢铁企业受国家当前政策、整体宏观环境的影响非常显著。而随着近年来我国倡导建设环境友好型社会、实施低碳经济、循环经济等,钢铁公司原有的粗放型经营方式慢慢被时代所摒弃,

开始向集约型转变。国家对此也进行了相应规定,限制了市场的准入,陆续关停了部分工艺落后、污染严重、产能地下的低水平重复建设项目。行业文件《钢铁产业发展政策》的颁布,进一步提高了钢铁行业准入的技术要求。

三、买方的讨价还价能力

随着买方对钢材质量的要求不断提高,原先大批量、同质化的订单锐减,钢铁产品开始向小批量、个性化、优质化发展。为了满足买方的上述需求,越来越多的钢铁厂商开始与下游行业企业开展合作,针对下游生产要求生产定制化的钢材产品。就拿螺纹钢、圆钢等首钢京唐的长线产品来说,使用范围相对较广,公司的下游用户较多,该产品不仅可以用于修筑公路桥梁等大型工程项目,还可用作房地产开发项目等,因此公司的目标客户就包括政府机构、房地产生产商等。在此情况下,提供产品厂家的多样性与产品性能的普遍性使得公司的下游用户都具有一定的谈判优势,钢铁公司在此过程中的议价能力较低。

四、供应方的讨价还价能力

目前,首钢京唐主要涉及铁矿石供应商。由于我国铁矿资源相对匮乏,但钢铁产能却居世界第一位,因此需从国外大量进口矿石资源。目前世界上主要的矿石出口国如澳大利亚、巴西和印度等几个大型公司联合起来控制了大部分的矿产资源。利用我国大批量的钢铁生产需求,他们联合起来频频抬高市场价格,导致我国钢铁生产成本不断攀升,每年的铁矿石谈判都刺激着我国钢铁企业的神经,对我国钢铁市场的发展即为不利。目前,我国钢铁企业开始逐步觉醒,许多钢铁企业进行联合重组以此来提高产业集中程度,提高整体的协调性,从而在国际市场谈判中掌握主动权。

五、替代品的威胁

总体而言,钢铁公司面临的替代品威胁较小,这主要包括以下两个方面:一方面,作为人类一直使用的结构材料和功能材料,钢铁在价格、性能、可塑性、可回收程度等方面具有较大优势,到目前为止尚没有与之相比极具竞争力的新型材料。而根据西方国家钢铁工业的发展经验来看,钢铁工业需要经过一段较长的历史发展时期,而我国钢铁工业还只是处于增长期,因此应该还有 40 年左右的高产期。因此,从发展历史来看,钢铁产品的统治地位还将持续下去,替代品威胁较小。另一方面,虽然近年来涌现出的新产品与新材料在某些性能方面具有一定的优势,在一定程度上加剧了行业的竞争,但是由于钢铁在强度、柔韧性、可塑性方面的天然优势,加之其在建筑、交通、工业用品等方面居于主导地位,钢铁成为促进国民经济发展的基础材料,因此具有不可替代的作用,替代威胁不大。□

(作者:于斌,燕山大学经济管理学院工商管理硕士研究生,研究方向:战略管理;全彤,燕山大学经济管理学院工商管理硕士研究生,研究方向:人力资源管理)