

行业产能过剩背景下水泥制品制造企业战略收缩与扩张决策研究

沈宝祥

绍兴贤升混凝土有限公司 浙江绍兴 312000

【摘要】在行业产能过剩的大背景下，水泥制品制造企业普遍面临需求疲软、利润空间收窄的困境，市场竞争异常激烈。当前形势下，企业必须审时度势，基于自身资源禀赋和市场洞察做出明智的战略选择。战略收缩与扩张并非绝对对立，企业应结合自身实际情况，灵活调整，甚至在收缩核心业务的同时，适度扩张新兴领域，以实现可持续发展，最终穿越行业周期。基于此，本文主要论述了水泥市场供需态势和行业产能过剩的原因，并给出了有效策略，为企业在结构性调整中实现资源高效配置提供决策参考。

【关键词】行业产能过剩；水泥制品制造企业；战略收缩与扩张

Research on strategic contraction and expansion decisions of cement products manufacturing enterprises under the background of industrial overcapacity

Shen Baoxiang

Shaoxing Xiansheng Concrete Co., LTD. Zhejiang Shaoxing 312000

【Abstract】In the context of overcapacity in the industry, cement product manufacturing companies generally face challenges such as weak demand and shrinking profit margins, with intense market competition. In this current situation, companies must assess the situation and make informed strategic decisions based on their resource endowments and market insights. Strategic contraction and expansion are not mutually exclusive; companies should adapt flexibly to their specific circumstances, even while contracting core operations, moderately expanding into emerging sectors to achieve sustainable development and navigate through industry cycles. This article primarily discusses the supply and demand dynamics of the cement market and the causes of overcapacity, and provides effective strategies to help companies achieve efficient resource allocation during structural adjustments.

【Key words】industry overcapacity; cement products manufacturing enterprises; strategic contraction and expansion

在水泥制品制造业深陷产能过剩的背景下，行业供需失衡矛盾日益凸显，倒逼企业重构战略布局以应对市场竞争与效益下滑的双重压力。作为传统高耗能产业的典型代表，水泥制品制造企业既需通过战略收缩淘汰低效产能以缓解存量矛盾，又需依托精准扩张培育新兴增长点，这种动态平衡的决策逻辑成为破解发展困境的关键。

一、水泥市场供需态势

我国水泥熟料行业正面临供需失衡的严峻挑战。据预测，2030 年前全国熟料年需求量将维持在 11.5 亿至 13.8 亿

吨区间，但当前设计产能已达 18.4 亿吨/年，实际产能更突破 21 亿吨/年，现有供给能力（21 亿吨 / 年）已远超未来十年需求上限（13.8 亿吨 / 年），产能过剩率达 52%。在产能新增管控的假设下，仅以设计产能计算，行业仍存在近 5 亿吨/年的结构性过剩空间，若计入实际产能则过剩规模进一步扩大至 7 亿吨以上。这种供需错配已使产能利用率长期低位运行，行业竞争生态持续恶化。若去产能进程未能如期推进，供需矛盾将引发更剧烈的价格竞争，企业盈利能力与技术创新投入将遭受双重挤压，最终威胁全行业可持续发展。当前化解过剩产能已成为决定行业存续质量的核心命题，亟需通过产能置换、落后产线淘汰等系统性措施重塑市

场平衡，避免供需失衡对产业根基造成不可逆损伤。

二、行业产能过剩的原因

（一）政策因素

水泥行业出现产能过剩状况，这和政府的政策导向及其执行过程中的阶段性特点紧密相连。在某个发展时期，政府部门想要满足国家大规模基础设施创建的需求，经由产业政策引导，项目审批扶持以及税收减免等手段，间接推动水泥生产企业扩充产能。这样的政策导向无意间引发了全行业的投资热潮，有些企业为了获得政策红利而盲目扩充生产规模，造成新产生的产能大量涌出，给后来的供求不协调埋下了祸根。在行业绿色转型进程中，政府通过提高环保标准、实施能效限制等政策倒逼落后产能退出，但由于产能置换机制不完善、退出补偿体系缺失，部分地区出现‘先进产能增量快、落后产能淘汰慢’的结构性矛盾。由于这个政策体系自身存在时间差效应，而且执行过程中又有所偏差，再加上外部市场需求增长速度变慢，所以最终造成全行业整体产能利用率不断下降，产生结构性产能过剩的状况。

（二）市场因素

水泥产能过剩的产生并非单一因素所致，而是宏观经济转型，市场供需结构改变等众多要素共同促成的。在需求方面，国民经济结构调整促使传统基建领域投资力度不断下降，城镇化进程迈进提质增效时期，住房建设和基础设施新建速度变缓，引发水泥市场需求增长乏力，供需关系出现此种改变以后，既有的生产能力就很难立即跟上市场容量缩减的脚步，从而显现出供给侧调整迟缓的状况。区域市场分割加剧结构性矛盾：东部地区需求饱和但产能集中，中西部需求增长但受运输半径限制（水泥最佳运输半径 ≤ 200 公里），叠加地方保护主义与物流成本壁垒，形成‘产地过剩、销地短缺’的畸形格局。市场调节机制在跨区域资源调配时没有得到很好的发挥，价格信号发生扭曲，致使落后产能缺乏合适的退出途径，而且企业投资决策和市场需求变化之间存在一定的滞后性，再加上同质化竞争愈发激烈等其他因素，就进一步使得产能过剩问题在行业历时波动期间不断加剧。

（三）企业因素

水泥行业的产能过剩与其内部企业的战略决策失误以及经营模式漏洞有着直接联系，部分企业在战略规划中过度

依赖规模扩张，盲目追求产能规模带来的短期市场份额提升，在未充分进行市场需求预测与竞争格局分析的情况下，持续追加固定资产投资。这种非理性扩张导致企业资产负债率攀升（部分企业超过70%），同时产能利用率低于60%，形成‘规模不经济’困局。从技术能力方面来讲，很多企业长时间徘徊在低端产能范围内，其生产工艺的改良跟不上整个行业技术水平的优化速度，再加上设备陈旧致使能源消耗量过大，污染物排放量超标等情况发生，这样就使得这些企业的商品无法符合建筑工业化转型以及绿色建材标准改善以后的市场需求。这种技术上的差距既引发企业单位生产成本一直很高，又令其在环保政策不断加强管控的大环境下陷入到持续经营的困境当中，因为技术更新换代的能力不强所以落后产能淘汰的速度比较慢。部分企业的经营受限于传统的经营理念，没有有效地形成起差别化的竞争策略，其产品结构较为单一，很难符合装配式建筑等新兴领域特种水泥多种化的需求，同质化竞争加剧了全行业整体的供应过剩状况。

三、行业产能过剩背景下水泥制品制造企业战略收缩与扩张策略

（一）优化产业布局

行业存在产能过剩情况时，水泥制品制造企业要经由改善产业布局来达成战略收缩与扩张的动态兼顾。企业要密切依照国家区域发展战略，着重着眼于京津冀协同发展，长江经济带创建，粤港澳大湾区规划这些政策导向型地区，积极调整产能调配方向。鉴于中西部基础设施建设需求扩大，沿海城市群更新改造项目众多这一状况，可以借助兼并重组或者新建智能化生产线做到产能的定向移交，形成与区域经济带相适应的生产网络。针对受环保限制日益严格、市场需求不断缩减的传统产能集中区域，应当系统评定设备能耗效率和环保指标，逐步关闭低效高耗能生产线，并且推动设备技术改造和工艺改良。在战略收缩期间，重点在于淘汰诸如立窑之类的落后生产工艺，尽快推行新型干法水泥技术体系，依靠智能化控制系统以及余热发电设备来加强单位产能效益，还要凭借国家级交通枢纽周边的区域物流中心，优化原材料采购半径和产品辐射范围，降低跨区域经营成本。

（二）提高产业集中度

面对产能过剩的结构性矛盾，水泥制品制造企业需通过

战略性结构调整实现产业集中度提升。在收缩维度上,应强化市场出清机制,通过同业整合与产能置换逐步淘汰低效产能,引导缺乏竞争力的中小主体有序退出。重点推动跨区域资产重组,将闲置产能指标向优势地区集中,建立产能指标交易平台促进要素流动,形成动态平衡的产能调配体系。在扩张路径上,龙头企业可依托规模优势实施定向并购,通过吸收区域性优质产能完善市场布局,借助熟料产能置换指标优化生产网络。政策层面需完善兼并重组配套措施,建立财税支持与产权交易保障机制,简化跨区域整合审批流程,消除地方保护壁垒。行业组织应构建产能协同平台,推动企业间产能共享与错峰生产,形成以产权为纽带、产能利用率为导向的协同发展模式。通过双向调节机制,既避免低水平重复建设又防止垄断格局固化,最终形成以数家百亿级企业集团为核心、专业配套企业协同发展的橄榄型产业结构,实现全行业资源配置效率提升与价值链优化。

(三) 深化技术创新

在水泥行业产能过剩的背景下,深化技术创新成为企业突破同质化竞争、实现差异化发展的重要路径。面对市场供需失衡压力,企业需以创新驱动为核心,通过构建技术升级体系重塑核心竞争力。一方面应优化创新资源配置,鼓励企业联合高校、科研机构建立产学研协同机制,聚焦低碳工艺、废弃物协同处置等关键领域开展联合攻关,加速技术成果向实际生产力转化;另一方面需强化新技术应用场景推广,通过引入智能化生产系统、数字化管理平台等工具优化工艺流程,降低单位能耗与排放强度。在此过程中,需重点完善创新激励机制,对采用先进节能减排技术的企业给予政策倾斜,引导行业形成以技术迭代为导向的良性竞争生态。同时,龙头企业可发挥示范效应,通过构建行业技术共享平台推动共性难题突破,带动中小企业逐步淘汰落后技术装备,实现全产业链协同升级。技术创新的深化不仅能够提升生

产端效率、缓解低端产能过剩矛盾,更能通过产品性能优化与成本控制增强企业市场适应性,为行业结构性改革注入持续动力。

(四) 拓展市场需求

在水泥行业产能过剩压力持续加剧的背景下,拓展市场需求成为企业突破存量竞争瓶颈、挖掘新增量空间的关键路径。通过推动产品应用场景多元化,引导企业从传统建筑领域向高附加值细分市场延伸,能够有效缓解供需矛盾并优化产能配置效率。针对非建筑材料领域的开发,需重点培育水泥基复合材料、特种工程材料等差异化产品体系,依托材料性能升级满足交通基建、海洋工程、环保修复等新兴领域对功能性建材的需求。在此过程中,企业应强化产业链协同创新,与下游应用端建立联合研发机制,针对特定场景开发定制化解决方案,例如通过调整配方工艺提升混凝土耐久性以适应极端环境建设需求,或开发轻量化复合材料扩展装配式建筑市场。同时,需构建市场导向的柔性生产能力,建立快速响应客户需求的产品迭代体系,通过细分领域专业化服务增强客户黏性。这种需求端拓展策略不仅能够消化过剩产能,更能通过延伸产业链条提升行业附加值,促使企业从单一材料供应商向综合服务商转型。

总结

综上所述,水泥制品制造企业处于行业产能过剩的大环境之中,其战略抉择并非固定不变,而是要随市场环境的改变而动态调整。日后,企业需谨慎考量自身资源优势及市场前景,准确把握收缩与扩张的恰当时间及幅度,不断留意市场动向并灵活调整战略规划,这将会是水泥制品制造企业应对产能过剩局面得以生存与发展的重要因素。

参考文献

- [1]周处能.运用成本管理提升水泥企业经济效益的策略探析[J].经营者, 2023, 37(3): 69-71.
- [2]韩磊.浅谈水泥建设项目环境影响评价[J].中文科技期刊数据库(全文版)工程技术, 2021.
- [3]葛明磊, 武亚军.产能过剩背景下国有企业战略变革过程中的主导逻辑研究——以山东青州中联“水泥+”一体化转型为例[J].科学学与科学技术管理, 2021(1): 146-160.

作者简介: 沈宝祥(出生年份-1986.12), 男, 汉族, 籍贯: 浙江杭州, 学历: 专科, 研究方向: 企业经营管理。