

宋志平

《经营制胜》

企业战略：专业化还是多元化？

我主张按照业务归核化的原则进行。就是要突出主业、聚焦主业、做强主业，提高主业发展质量，不断提升企业核心竞争力。在此基础上，如有必要可适当开展多元化经营，但要严格控制数量。一个为主、两个为辅，总数不超过三个，再多了不一定能做好，而且也没必要。



宋志平《经营制胜》：探索中国式企业经营之道

在企业里有两件事最为重要：一是选业务，二是选人。在选业务方面，专业化和多元化是企业面临的重大选择，焦点在于“把鸡蛋放在几个篮子里”。如果放在一个篮子里就必须放对，否则，一旦这个篮子出了问题就会全军覆没；如果放在多个篮子里，虽然安全系数大了，但篮子太多又会增加成本。在工业化早期，大多数企业的业务都较为单一，随着经济的迅速发展和机会的不断增多，单一业务面临的竞争日益激烈，不少企业逐渐开始开展多元化的业务。韩国现代、日本三菱、中国香港的长江实业和华润

集团等，都是典型的多元化公司。一直专注专业化发展的日本新日铁、韩国浦项钢铁等，近些年也进入了全球不动产业务领域。

企业到底要专业化还是多元化呢？我主张按照业务归核化的原则进行。“业务归核化”这个词源自日语，实际上就是指突出主业、聚焦主业、做强主业，提高主业发展质量，不断提升企业核心竞争力。在此基础上，如有必要可适当开展多元化经营，但要严格控制数量。我主张一个为主、两个为辅，总数不超过三个，再多了不一定能做好，而且也没必要。

隐形冠军的两大支柱

企业业务不能太多，一般来讲，如果企业的销售额在400亿元以下，我建议就做一个业务，把一个主业做好就行了，做成赫尔曼·西蒙所说的隐形冠军。关于隐形冠军，赫尔曼·西蒙给出了三个标准。

市场份额排名全球前三。
销售额低于50亿欧元，即差不多在人民币400亿元以下。
没有很高的知名度，窄而深地专注做一个行业。

按照隐形冠军的三个标准，赫尔曼·西蒙在世界上找到了2734家隐形冠军。其中，德国1307家，美国366家，日本220家，中国68家。这个数据也在不断更新，在2019年第二届进博会期间举办的隐形冠军发展高峰论坛上，赫尔曼·西蒙提到，迄今为止，他们一共发现了92家“中国籍”隐形冠军，而在德国则多达1400余家。

德国有这么多的隐形冠军，是有其历史原因的。从历史上讲，德国实际上是一个小联邦，是由一些国家联合在一起组成的，不像其他有些大国家本身就有很大的市场，所以开拓国际化市场是德国企业自然而然的选择，全球主义是它们根子上的东西，或者是文化里的东西。再有一点，德国、瑞士等德语系国家，过去就有制造钟表等精密机械的历史，精密主义、匠人精神一直在这些国家的制造业中传承，到现在这些国家还崇尚专业化的技术和精细的工艺。因此可以说，隐形冠军的两大支柱就是专业化的技术和国际化的市场，它们以一丝不苟、精益求精的工匠精神，在窄而深而非浅而宽的领域做到极致。企业一定要突出某一个主业，但是专注从事一个狭窄的业务，营业额势必就不高，那么企业如何才能获得长足的发展呢？

就得依托国际市场，通过国际化占有更多的市场份额。

比如，德国的福莱希公司是可伸缩牵引绳的市场领导者。虽然经营产品的领域非常窄，但这家公司把对产品的专注和全球营销结合了起来。如今它的产品已经卖到世界上100多个国家，全球市场份额占有率达到了70%。再比如紧固件行业，小小的紧固件有着巨大的市场，而在这个庞大的市场中，站在行业顶端的正是德国企业伍尔特。相比博世、西门子这些德国工业巨头，伍尔特没什么大众知名度，但凭借全球紧固件市场第一的行业地位和上千亿元的年营业收入，说它是隐形冠军一点也不为过。在其强大的竞争力背后，是庞大的人才队伍、强大的技术研发能力以及过硬的产品质量。像伍尔特这样不做终端产品，而是为大企业做配套，给大企业提供它们不愿意生产的零部件的企业还有很多，这些企业是支撑德国强大的制造产业链必不可少的基石。

隐形冠军展现的小而美的生存优势耐人寻味，对转型期的中国企业的发展有着重要的启示和借鉴意义。现在，美国提出要“回归实业”，欧洲提出“再工业化”，日本提出“去空心化”，等等，它们突出的都是实业、实体经济，都是想重振制造业。第二产业是第三产业的根，如果没有制造业，就不存在制造服务业；如果没有第二产业，第三产业也会受到很大的打击。

中国高度重视这个问题，提出要大力发展实体经济。2019年，习近平总书记在郑州考察调研时指出，中国必须搞实体经济，制造业是实体经济的重要基础，自力更生是我们奋斗的基点。我们现在制造业规模是世界上最大的，但要继续攀登，靠创新驱动来

实现转型升级，通过技术创新、产业创新，在产业链上不断由中低端迈向中高端。一定要把我国制造业搞上去，把实体经济搞上去，扎扎实实实现“两个一百年”奋斗目标。

打造隐形冠军，对中国制造业崛起来说意义深远。中国建材也有多个隐形冠军：一是北新建材，主营石膏板，做到了全球第一，2019年营业收入133亿元，净利润

23.7亿元，做得非常好；二是中国巨石，主营玻璃纤维产品，也做到了全球最大，2019年营业收入105亿元，净利润18.6亿元，业绩一直很稳定；三是国显科技，2015年通过联合重组，成为中国建材旗下的公司。国显科技是做TFT-LCM、电容式触摸屏等研发的，产品在行业中处于领先水平，为全球20%的平板电脑提供显示屏，是全球平板细分领域的隐形冠军。

业务不在于多而在于精

惠普公司创始人帕卡德总结出了三个定律，他认为：在企业发展过程中，如果人才成长速度跟不上企业成长速度，那这家企业很快会衰败；企业面临的机遇太多、选择太多，有时可能会因为做出错误的选择而衰败；很多企业失败并不是因为不创新，而是因为战线拉得过长，导致顾此失彼，找不到重点和关键。过去，惠普公司也是全球企业学习的楷模，不幸的是，惠普后来的领导者恰恰违反了这三个定律，导致惠普一蹶不振。

其实，企业应该悟出一些自己的原则和立场，但是很多企业并没有。作为中国上市公司协会会长，我差不多每个月都给上市公司的董事们上一次课，讲课的一个重要内容就是让上市公司坚守主业，不要轻易放弃主业。上市公司中大约2/3是民营企业，有些公司在2015年、2016年市场比较好的时候，觉得机遇多，质押了股票来贷款，拿到的资金绝大多数没用来做主业，而是盲目进行投资，最后投资都没有赚钱，去杠杆的时候钱又拿不回来，股票就被平仓。现在，这个问题仍没有解决，很多公司被套在其中。

回过头来看，其实，业务不在于多而在于精。做企业最忌讳“狗熊掰棒子”，一定要突出核心专长和核心竞争力，对已有产品精

耕细作，不断完善和创新，而不停地更换产品和盲目地新增业务都是不可取的。企业的资源和能力都是有限的，对大多数企业来说，还是要走专业化道路，抵挡住非专业领域的机遇的诱惑。

在坚持专业化方面，格力电器是国内企业的典型代表。在央视“2019中国品牌强国盛典”发布的“十大年度榜样品牌”中，格力电器是唯一上榜的家电企业。2019年年底，我受邀参加了在格力举办的“让世界爱上中国造”高峰论坛，参观了格力的展厅和生产车间，被格力对主业的专注、对技术的专心、对制造的专一深深触动。格力成立只有30年左右的时间，在这样短的时间里面，靠滚雪球式的有机成长的方式，从一个面临激烈市场竞争的家电企业发展成了世界500强企业，市值超过3000亿元。在过去几年，格力电器营业收入和利润都保持快速增长，2019年营业收入达到2000多亿元，实现归母净利润近250亿元，盈利能力指标保持行业领先。更重要的是，格力一直坚持做主业，在制造业上毫不动摇，把白色家电做到了极致，不涉足金融和房地产行业，在实体经济领域不断探索新的高度。就空调主业而言，在行业整体增长放缓、下行压力加大的背景下，格力电器逆势发展，稳坐行业头把交椅。

多元化与专业化之间并不矛盾

企业要做多少业务，关键取决于自身的文化沿革和管理能力。由于多元化发展对企业的投资水平、管控能力、财务管理能力等都提出了更高的要求，许多中小企业没有足够的驾驭能力，走专业化道路是它们更好的选择，大企业则可以尝试多元化投资。企业既要归核化，又要多元化，两者并不矛盾。归核化是就集团所属的专业化公司而言的，而多元化是就整个集团的投资方向而言的。

具体操作上，可以由集团总部以管资本为杠杆，通过投资和股权管理，调控产业布局，组建业务多元化的“联合舰队”。日本三菱、三井、伊藤忠等财团，以银行或其他大型金融机构为核心，通过产融结合的方式促进实业发展。这些大财团下面有很多实力雄厚的企业，比如日本三菱财团下就有三菱银行、三菱商社、三菱重工等世界500强企业。日本财团在专业化和多元化之间就进行了很好的搭配：母公司作为投资控股型企业，是整个舰队的旗舰，负责投资管理，注重业务之间的对冲；构成联合舰队的各子公司是专业化的实体企业，任务是聚焦核心业务，持之以恒地把企业做好、把产品做精、把市场做大，同时各业务单元之间既独立运作、良性竞争，又相互协作、有机统一，从而确保整个舰队的有序稳定前进。在联合舰队中，舰船之间的协同效应非常重要。企业之间要能形成有协同

力、有核心的产业群，如果产业之间毫无关系，硬捏在一起也形不成多大的竞争力。

2018年年底，中国建材成为国有资本投资公司试点企业后，开始调整总部职能，抓住融资和投资两大核心，组建投资产业基金，利用归核化的上市公司平台优化资源配置，聚焦基础建材、新材料、工程技术服务三大核心投资方向，以管资本的方式推动产业进退。集团总部致力于打造国家材料领域的综合产业投资集团，完善“政府—总部—投资企业”三层管理模式，同步完成管资产向管资本、建筑材料向综合材料、本土市场向全球布局“三大转变”。所属企业则是主业突出、技术领先、管理先进、效益优秀、混合适度的专业化业务平台，力争在水泥、玻纤、轻质建材、玻璃、国际工程等领域形成一批具有国际竞争力的上市公司群，成为若干具有国际影响力的行业领军企业和一批专注于细分领域的隐形冠军。各专业化业务平台形成互补共进的业务族群，实现经营协同、市场协同、技术协同、财务协同、资本支出协同效应，提高资金效率和资源利用率，降低周期性运营风险。在投资企业层面，以适度多元化对冲经济周期。在实体企业层面，以专业化夯实竞争基础。组建业务多元的联合舰队模式最大的好处就是让多元化与专业化相互弥补、合理搭配，让获取投资收益和提高核心竞争力两不误。（下转第四版）