

宋志平

《经营制胜》

## 企业战略：专业化还是多元化？

(上接第三版)

## 专业化能力是企业多元化的基础

工欲善其事，必先利其器。我是个专业主义者，或者说身上有专业化的基因，在过去很多年间一直坚持的是“有限相关多元化”战略。我认为，做企业首先要有专业化能力，核心是先做好现有的业务，再根据企业需要，顺着上下游产业链，有限地向多元化方向发展。在培育和巩固专业化能力的基础上，企业可探索相关多元化业务，适当扩大营业规模，提高盈利能力。这一战略最早是我在北新建材战略转型时提出的。

在选择多元化业务时，投资型企业会从风险对冲的角度出发，进入相关度不高的业务领域，以规避单一行业波动引发的颠覆性风险，从而确保稳定持续的收益。但作为生产型企业，还是应该立足于专业化大生产，步步为营，稳扎稳打，不断扩大自身优势。

以北新建材为例，它也经历了从专业化到有限相关多元化的转变。1997年下半年，由于石膏板事业蒸蒸日上，北新建材的“石膏板大王”规划呼之欲出。然而，当一个产品进入成熟期时，就会面临激烈的竞争。英国石膏集团、德国可耐福集团、澳大利亚博罗集团、法国拉法基集团等外资企业先后进入中国，国内也出现了几十家小型石膏板厂。面对白热化的竞争，北新建材全力应战，最终巩固了市场占有率。正是这场前所未有的竞争，促使我们进行了深刻的思考。过去，我们脑子里铭刻的基本上是专业化、规模化思想，竞争法则也是“大鱼吃小鱼”。通过这种方法，只要产量足够大、成本足够低，就一定能够打败别的企业，然后再去兼并它们。但是，进入新经济时代后，传统制造业面临着两大问题：一是成本趋同化，二是普遍微利甚至无利可图。如果一味地走产品单一化道路，我们可能会重走很多企业在好的年头赚两亿，在差的年头亏两亿的老路。

于是，我果断调整了发展战略，实行有限相关多元化战略。这一战略既承袭历史又关注未来，既坚守传统主业又稳

健地开发新业务。按照这个思路，1998年北新建材“迈向住宅产业化新时代”的新战略正式出炉，其内容是：紧紧围绕新型建材业务，向着更宽领域的综合性住宅产业发展。得益于新战略的实施，在1998—1999年石膏板业务最困难的时期，北新建材逆势而上，不仅巩固了原有核心业务，还开发了矿棉吸音板、建筑塑料型材、高档建筑涂料等众多新产品。

2019年，北新建材在建厂40周年之际，重新梳理制定了下一阶段的发展战略，即“一体两翼、全球布局”。“一体”就是以石膏板业务为核心，做好轻钢龙骨、干粉砂浆、矿棉板、岩棉、金邦板等“石膏板+”配套延伸产品业务，以及全球原创的鲁班采暖万能板全屋装配体系，构建完整的产品技术解决方案。“两翼”就是发展防水和涂料业务，进入“10倍+”的业务和市场。“全球布局”就是以石膏板为龙头产品，逐步开展全产品系列全球布局。

后来，我到中国建材和国药集团工作，有限相关多元化战略都起到了巨大的作用。比如，中国建材按照归核化原则，做强、做精、做专主业，形成了基础建材、新材料、工程技术服务“三足鼎立”的业务格局。其中，基础建材业务是中国建材效益的主要来源。进入高质量发展阶段之后，水泥等基础建材的销量有所下降，新材料业务异军突起，逐渐占到集团利润总额的1/3。在工程技术服务领域，集团则充分利用中高端技术，发挥性价比优势，从全球最大的建材制造商、单一的水泥和玻璃总承包工程商向世界一流的综合性工程服务商迈进。

国药集团则完成了从医药产业领域向医疗健康领域的延伸。2013年，国药集团成立了国药中原医院管理有限公司，国药集团以现金出资，占股70%，对新乡市的5家医院进行集团化管理。这些企业化运营的医院在公立医院改革中产生了“鲶鱼效应”，同时为药品和医疗器械销售提供了稳定的市场。

## 企业多元化要量力而行

实践证明，有限相关多元化战略既减少了业务过于单一带来的机会风险，也扩大了营业规模，确保了核心竞争力。这一战略严格来讲仍是专业化的，所谓多元化也是建立在产业相关性的基础之上的。近年来，我站在大企业集团的角度，不断反思，如果说过去在战略规划上有什么欠缺，那就是业务过于单一。现在的央企大都是专业化公司，主业被限定为三个，而且三个主业基本同属一个专业。这样做的初衷是促使企业做强、做精、做专，同时减少盲目投资带来的风险。但这样做有利也有弊，最大的问题就是缺乏对冲机制。在周期性行业中，行业景气时，企业可能会赚很多钱；但当行业不景气或遇到经济周期性下调时，企业就会发生巨额亏损。

后来，我把“有限相关多元化”战略调

整为“适度多元化”战略。也就是说，在专业化的基础上探索多元化发展，从资本收益、公司战略等角度出发，进入市场潜力大、逆周期或周期性不明显、企业具有独特资源和经营能力的产业领域，注重业务之间的对冲机制，构筑业务组合力，扩大营业规模，提高盈利能力。这样既可以确保企业不会因行业波动而面临颠覆性风险，又可以获得稳定持续的收益。“多元化”前面为什么要加一个限定词“适度”呢？看过杂技转盘子表演的人都知道，技艺再高超的杂技演员也只能让一定数量的盘子同时转动，盘子再多就很难控制了。同理，任何企业的发展也都存在管理幅度，业务过多和过少都有风险。因此，多元化一定要量力而行，要以足够的控制力、抗风险能力和获取资源的能力为前提。



至利博制图

案例

## 中国建材的“三条曲线”战略

自2009年以来，中国建材一直坚持这样的战略思路：大力推进水泥和玻璃产业的结构调整、联合重组与节能减排，大力发展新型建材、新型房屋和新能源材料。通过践行“两个大力”，中国建材加快结构调整与转型升级，实现了超常规发展。2016年年初，受查尔斯·汉迪“第二曲线”理论的启发，我对中国建材原有的战略做了调整。“第二曲线”理论认为，产业发展有生命周期，任何一条增长曲线都是先升后降的抛物线，实现持续增长的秘密是在拐点出现之前开始一条新的增长曲线，从而形成新旧动能梯次接续、不断改善提高的发展态势。结合中国建材实际，我提出了业务发展的“三条曲线”。

第一条曲线是基础建材业务的转型升级，主要是做好水泥、玻璃等基础建材的结构调整，大力推进供给侧结构性改革，不断提质增效。水泥业务是做精做细，大力发展“水泥+”，推动产品“高标号化、特种化、商混化、制品化”。玻璃业务是做实做优，实现玻璃业务向“电子化、光伏化、智能化、节能化”方向的转型升级，提高产品附加值。

第二条曲线是发展新材料业务，主要是培育发展新型建材、高性能纤维、耐火材料、光电玻璃、特种功能玻璃、先进复合材料、高分子膜材料、石墨基碳材料、人工晶体材料、高端工业陶瓷等一批新材料。

第三条曲线是大力发展工程技术

服务业务，主要是大力推广“跨境电商+海外仓”“智慧工业”“智慧农业”“家居连锁超市”“国际工程+”等新模式，培育新的经济增长点。

按照“三条曲线”的布局，中国建材构建起了基础建材、新材料、工程技术服务“三足鼎立”的业务格局，形成了一大批新技术、新成果、新模式，为产业升级提供了强劲的支撑和强大的动能，引领了行业科技进步和创新发展。“三条曲线”的划分，让中国建材各企业都处在某一曲线的发展范畴，清楚各自的转型升级任务，使创新的目标和路线更加清晰，避免打乱仗。

近年来，“三条曲线”中的新材料业务异军突起，超薄电子玻璃、高档碳纤维、铜铟镓硒和碲化镉薄膜太阳能电池、锂电池隔膜、高精工业陶瓷等新项目都实现了量产。马凯副总理在参观央企创新成就展时，得知我们展示的新材料都能量化生产后高兴地说：“‘中国建材’可以改成‘中国材料’了。”中国建材的新材料很了不起，发展技术的同时还有批量的、可观的效益。

中国建材这么大的集团业务要限制为三个，不能再多。即使我在国药集团做过5年董事长，也不让中国建材投资医药，因为没有人懂，做好、做专现在的业务，这是我的原则。企业要有选择地去做业务，而不是有业务就做，即便业务有相关性，也要谨慎选择，充分评估，确保核心竞争力和盈利能力的提升。