

中材建设多元化发展战略研究

业务拓展部：朱顺龙

摘要：多元化经营是企业向单一市场以外扩张的一种战略选择。本文综述了中材建设企业多元化经营现状，分析了多元化经营的动机；并利用SWOT分析工具，确定企业的内部竞争优势、竞争劣势以及外部机会和威胁。根据SWOT分析的结果，对企业多元化经营战略提出构想。

关键词：多元化 SWOT 分析 核心竞争力

一 引言

国内工程企业面临着传统市场增长乏力、低价竞争、无序竞争的场面，迫切需求通过实施多元化经营战略，调整产业和经营结构，向新行业和领域开拓，实现规模经济和范围经济，改善企业盈利结构，为企业带来新的利润增长引擎，有利于企业从系统上分担经营风险、有效控制风险。本文以中材建设为研究对象，利用SWOT分析工具，通过对企业内部因素与外部因素的分析，评估企业现状和将来的发展，分析未来竞争优势影响的相关因素，并依据企业发展战略理论，比较全面地对企业的多元化发展战略进行了论述，提出了多元化战略实施意见。

二 中材建设实施多元化经营的现状

（一）中材建设企业概况

到2016年底，中材建设累计完成120余条水泥生产线的建设，其中万吨线6条；同时完成水务工程、废弃物处置、汽车工业园土木工程、化工厂土木工程等近30个多元化工程项目。中材建设是中国水泥工业“走出去”的引领者，列入中国建筑企业500强，并荣获中国建筑企业承包企业价值品牌100强。

受国内水泥行业去产能以及国际水泥行业投资环境低迷双重影响，传统水泥技术装备工程业变成“红海市场”，市场容量越来越小，利润和增长预期不足以支撑企业规模持续稳定发展，中材建设从2013年开始经营战略转型、产业结构调整，进入多元化业务拓展。传统工程业、多元化工程、节能环保业务，三业并举，均衡发展，一起构成公司多元化经营格局。

（二）中材建设实施多元化经营的动机分析

中材建设采用多元化经营战略，是为了分散公司经营中的非系统风险（可分散风险），应对国内和国际市场的新常态，同时充分发挥项目区域内资源共享的优势，以获得协同效应，实现规模经济和范围经济。

1、分散公司经营中的非系统风险

每个产业面临的環境的变化与风险是不同的。公司经营中的非系统风险可以利用多元化的业务组合可以分散和降低。

中材建设传统主营业务聚焦在水泥技术装备工程业。如果不实施多元化，仅依赖单一的主营业务市场，企业的发展就会严重受制于单一市场环境，经营状况会随着市场波动而波动。企业在主业之外进行多元化经营可以提高企业抗风险能力。

2、创造“范围经济”

当一个企业同时生产几种产品比几个企业分别生产各自产品的成本最低时，就存在范围经济。以相关多元化作为公司战略的企业应该尽力利用不同业务之间的“范围经济”，以获得协同效应，降低成本。中材建设已经在几十年的国内和国外总承包项目管理过程钟形成了相当先进的理念，在工程设计、设备监造、现场管理、成本控制、分包管理、属地化、安全管理等各方面都积累了丰富的经验。此外，公司在阿尔及利亚、尼日利亚等区域形成了项目群，可以充分发挥区域内资源共享的优势，包括品牌价值。公司多元化业务，例如固体废弃物水泥窑处置，与主营业务存在管理相通、技术类似的特征，可发挥内部资源的协同效应。

3、增强战略竞争优势

企业要一直维持其竞争优势，其内部优势与外部环境相符必须是动态的。在变化莫测的环境中，获得与保持竞争优势，企业需要在动态的环境中创造、配置、修改、重新配置

或者更新资源，以实现为顾客提供价值或降低成本的目的。这个观点的本质是，竞争优势并不是来自静态的资源和市场优势，而是来自企业资源基础的重构。

从产品生命周期看，多元化经营是企业产品生命周期调整的必然结果。任何一种商品其市场发展轨迹基本上都经历导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。多元化经营战略的优势在于能够优化企业产品组合，超越产品生命周期，从而避免企业陷入困境，保证企业持续健康发展。水泥工程装备业已经进入成熟期，市场需求趋向饱和，竞争逐渐加剧，企业利润下降。

（三）中材建设实施多元化经营的现状

1、传统主营业务市场经营分析

公司从事的传统业务，是建立在水泥技术装备工程业基础上的交钥匙工程业务，内容涵盖水泥生产线上建与安装、机械设备制造与销售、设计及技术转让监理、生产运营管理。公司主营业务多年集中在国际市场，完成了市场和品牌的国际化，一直围绕运营的国际化战略，包括资源、资金、资产、人力和物力的国际化。

在2016年，公司新签合同额61.48亿元，其中传统主营业务为55亿元人民币，占89.5%，主营业务规模依然是确保公司发展的基础条件。

2、多元化经营分析

2015年公司提出要大力推进主营业务两端延伸，拓展咨询服务、生产运营、技术改造、维修维护、备品备件业务，通过健全机构，充实资源，依托总承包管理经验，整合国内相关技术和装备资源，充分利用差异化优势，积极参与国际和国内竞争。2016年公司坚持以投资推动战略转型，驱动多元化业务发展，加快公司转型升级的步伐。截至到2016年，公司在尼日利亚投资建立了彩色压型钢板制造厂，并在沙特阿拉伯成功运营合资公司EICO。从2012年至2016年的签约合同金额可以看出，新业务规模逐年不断扩大，占公司新签合同总额的比重也在逐年上升。

三 中材建设企业SWOT分析

利用SWOT分析，有助于管理者通

过内部和外部因素分析，来评估企业当前的情况和未来的前景。通过SWOT分析，管理者能够了解企业内外部环境，寻找可能影响企业当前成本或未来竞争优势的相关因素。

（一）优势分析

1、**创新技术和自主知识产权：**公司拥有新型干法水泥制造技术的自主知识产权。通过参与欧洲客户和美洲客户项目的建设、学习和吸收了欧标和美标，显著提升了中国标准与国外标准的普遍适用性，推动中国技术和装备与国际接轨。

2、**全球知名品牌：**公司在海外高端市场与国际一流同行同台竞争多年，经过市场的锻造和对中材建设品牌内涵的丰富，中材建设在全球已经树立了良好的业绩和品牌，特别是在中材建设实施项目的国家和地区。

3、**全球配置资源：**公司利用分布在全球范围内的各个项目、分子公司等平台，可在全球范围内整合人力、技术、装备与服务等资源，使资源的配置方案做到合理、高效和最优，能够便捷地为新的项目和新的客户提供优秀解决方案。

（二）劣势分析

1、**业务单一：**传统主营业务高度集中于水泥技术装备工程业，市场竞争白热化。多元化虽然取得一些进展，但仍处于探索起步阶段，规模较小，竞争力不足，尚不能有效支撑公司发展。现行的薪酬制度单一和滞后，无法适应多元化业务开拓，影响多元化业务员工的积极性。

2、**资质问题：**受制于业务资质，公司在国内的多元化业务开拓，受到不同程度的限制，降低了业务开展的活动能

力。举例来说，目前公司尚在获取市政环保类建设工程领域的专项资质之中，对相关业务开拓极其不利。

3、**人才问题：**公司技术研发和设计工作构建了自身特色优势，但整体力量尚显薄弱，人才资源不足；此外，建设和运营各个环节也尚未构建与多元化经营相适应的组织结构，对多元化经营尚未形成有效支撑。

（三）面临机遇

国内经济基本面良好，具有连续发展的前提和态势。建材行业供给侧结构性改革，为备品备件业务和技术改造项目提供了空间。

非洲（主要是西非、北非和东非）地区的市场，受基础设施建设的刺激，水泥需求仍然强劲。其他国家和地区的水泥需求虽然不旺盛，但尚有市场开拓的空间。

环保产业在利好政策的催生下，进入了告诉发展通道。国家在环境保护方面监督力度的加大，直接导致了社会对环保领域投资和服务的需求。

（四）存在威胁

（1）**国内市场：**行业整体结构性供过于求，行业产能过剩、需求不足，造成国内水泥工程装备业市场萎缩。

（2）**国际市场：**宏观经济仍然走势不稳，部分发展中国家财政困难、政治局势稳定加剧，全球水泥新增需求不可预见。

（3）**新竞争者：**原先仅从事水泥工程设计或安装的企业，受国内市场萎靡见底影响，纷纷加入了海外施工总承包的市场的争夺，出现低价竞争、无序竞争、恶意竞争的场面。

表3-1 SWOT分析：（见图）

表 3-1 SWOT 分析:			
外部		O+:	T-:
内部		行业机会: 政策导向:	行业体量缩小, 国际需求低迷; 市场新进入者:
S-:	SO:	ST-:	
自主知识产权;	做优水务工程主业市场;	加大宣传, 提高品牌影响;	
全球知名品牌;	做大多元工程;	技术改革, 采用新商业模式;	
资源配置优势;	以微控节能环保产业;	整合资源, 协同发展。	
资金优势。	以投资驱动业务发展。		
W-:	WO:	WT-:	
主营业务单一;	紧抓新业务发展;	放弃不具备竞争力的行业;	
资源匮乏;	整合社会资源, 协同发展;	集中优势资源。	
技术支持薄弱;	提高技术培养, 加大技术合作;		
多元业务激励机制缺失。	完善内部激励机制。		

提升公司在全球水泥工程承包市场的份额、影响力和美誉度，努力占领国际市场的制高点。在可预见的未来，水泥工程传统主业市场将是公司发展的主要经济来源，所以要深耕水泥工程传统主业市场，以资本、技术、品牌、质量、服务，不断提升竞争力。

（二）大力拓展多元化新业务

新业务市场是保障公司未来稳定发展的关键因素。积极拓展多元化工程，紧密依托公司资源配置优势、国际工程管理优势和区域化、属地化经营积累，整合国内资源，努力向相关行业的多领域拓展延伸。在节能环保领域，紧密结合国家产业发展的导向，在国内树立品牌的基础上，逐步参与国际竞争。

（三）强化技术创新

公司技术创新紧密围绕市场方向，以主业关键技术和共性技术研发为重点，加快技术集成创新和成果转化力度，保持和提升公司在传统主业的核心竞争力。其次要加快新业务人才的储备和培训，提供技术团队的专业化程度。

五 结语

本文以中材建设为研究对象，详细综述了公司多元化经营现状，分析了多元化经营的动机。通过SWOT分析，剖析了公司的优势和劣势，以及当前面临来自外部环境的威胁以及潜在的市场机会，以此为中材建设多元化经营战略提出构想。本文的研究，对中国工程企业寻找多元化经营具有借鉴意义。

参考文献：（略）



Sinoma

中国建材

中材建设报

CBMI CONSTRUCTION CO.,LTD



2017年8月31日 星期四 总第387期 http://www.cbmi.com.cn 中材建设有限公司主办

刘志江到南非分公司调研指导工作

近日，中国建材集团党委副书记、中材股份董事长刘志江与中材国际董事长宋寿顺一行，在公司董事长童来苟、区域经理李兴明、办公室主任刘贞华一行的陪同下来到南非分公司调研指导工作。



童来苟主持汇报会议，区域经理李兴明作南非分公司在南部非洲区域业务开展情况及发展规划汇报，PPC项目经理、党支部书记刘登强作项目工作汇报。

刘志江、宋寿顺仔细听取汇报并做重要讲话。

刘志江首先对南非分公司和PPC项目全体员工表示慰问，并对南非分公司对南部非洲发展定位和项目工作表示肯定和赞许，他表示，南非分公司在南部非洲的发展规划有思路、有想法、有调研，中材建设海外项目管理代表着集团EPC管理水平，南非PPC项目继续发扬了中材建设海外项目高端化、属地化、精细化等优秀特点。随后，围绕抓好集团工程业务和中材国际发展，强调了四点意见：一是要紧密围绕发展战略，把握好发展的方向、思路 and 模式；二是要做好资源配置，充分发挥资源配置效率；三是抓好机制建设，包括激励机制和容错机制等，鼓励创新创业、大胆干事；四是抓好党建和企业文化建设。最后，他勉励大家并提出三点要求：一是要坚持行业引

领、占领制高点；二是产业发展要走在前列；三是切实做好品牌和文化建设，加快推进中材国际、中材建设取得更大的发展。

宋寿顺指出，南非PPC项目是一场攻坚战，做好PPC项目是与PPC集团合作全面展开的奠基石。南非项目建设工作做的很好，是深具中材建设特色的EPC项目。在南部非洲区域发展战略方面，特别要求，做优传统行业，又局限于传统行业，要加快速度，做大多元行业，做强节能环保和产业发展。最后，他强调，要切实抓好安全生产，确保项目安全实现提前点火的目标。

童来苟做会议总结，他要求大家认真领会领导讲话精神，在完成南非PPC项目建设的同时，切实把分公司的规划落到实处。南非分公司以及PPC项目部作为公司在南部非洲的桥头堡，要切实将自身融入至集团、中材国际和公司“十三五”规划中，为实现引领行业创新、新产业发展、品牌和文化建设贡献自己的一份力量。

期间，刘志江、宋寿顺一行视察了中材国际控股的哈斯玛格南非公司IMS，听取了IMS工作汇报，并要求IMS与中材建设在南非区域展开全方位合作，加强SINOMA内部资源协同，共同深耕南非区域市场。

（南非分公司）



2017年8月16日，中材国际（哈尔滨）环境资源有限公司（以下简称“哈尔滨公司”）哈尔滨静脉产业园项目投资协议签约仪式在哈尔滨宾县宾西经济技术开发区隆重举行，哈尔滨市环保局局长张欲非、投资促进局局长陈立辉、工业和信息化委员会副主任崔敏，中材国际投资总监唐亚力，中材建设有限公司董事长童来苟、常务副总经理王晖、副总经理刘剑英、副总经理兼哈尔滨公司总经理胡芝娟、总会计师何锋，哈尔滨公司常务副总经理曾思军，宾县县委书记郑永刚、县长任延辉、县委常委兼宾西经济技术开发区管委会常务副主任张戈胜、副县长马平及县直委办局、宾西开发区委办局及相关工作人员出席签约仪式。签约仪式由任延辉县长主持，郑永刚书记、张欲非局长和童来苟董事长分别致辞，马平、

胡芝娟分别代表宾县人民政府、哈尔滨公司在协议上签字。

签约仪式之前，童来苟董事长一行视察了哈尔滨公司投资的水泥窑协同处置飞灰（200t/d）项目，对项目进度表示满意，并重点对项目安全文明施工、与水泥窑生产线的隔离防护、工程质量等提出了严格要求。

童来苟董事长一行还考察了哈尔滨静脉产业园项目选址现场，希望哈尔滨公司广大干部员工以投资协议签约为起点，坚守一线，精心组织，争取早日开工，早日投产，为公司战略转型和环保产业的发展壮大做出贡献。

（哈尔滨公司）

CEMEX 副总裁 Felix 到访公司

2017年8月14日，CEMEX集团全球运营及技术执行副总裁 Mr. Ernesto Felix 在 CEMEX 菲律宾项目总监 Mr. Jesus Lopez 的陪同下来公司访问。公司董事长童来苟、常务副总经理王晖在公司接待了业主一行。

会上，双方对菲律宾项目的执行情况进行了全面交流，对项目成功执行充



满了信心。

（市场部）

童来苟到南非 PPC 项目调研

近日，公司董事长童来苟在区域经理李兴明等陪同下，前往南非PPC项目调研指导工作。

童总一行与PPC业主CEO、CFO等高层举行了会晤。双方就Slurry项目提前点火投产以及后续项目合作进行了深入交流。

童总一行视察了项目施工现场，与项目部员工举行了座谈会。童总对项目执行情况给予了充分的肯定和赞

扬。他指出，公司上半年各项工作进展良好，实现了时间过半、完成任务超额过半的目标，公司主要经济指标、在手合同、项目执行数量等均处在历史最好水平，在中材国际以及集团工程板块均排在前列。PPC项目项目全体员工要团结一致、攻坚克难、加倍努力，在保证安全质量的同时，确保实现提前点火目标，为公司扎根南非、经营南非、深耕南非做出新的贡献！（南非PPC项目部）

