

从单一的装备制造制造商转为绿色智慧能源方案供应商

陕鼓集团的战略转型对我们的启示

陕鼓集团全称陕西鼓风机（集团）有限公司，始建于1968年的三线建设。经过50多年的发展，与沈鼓集团同为国产透平压缩机领域的佼佼者，是上海电气电站集团进军工业驱动领域的重要下游合作伙伴。

陕鼓从2001年开始，经历两代董事长的领导，从一家以装备制造为主的老国企，成功转型为绿色智慧能源方案供应商，不仅在细分行业拥有龙头地位，而且企业良性发展，结构健康，盈利能力强。这家看似传统的装备制造企业虽然销售收入只占中国工业透平行业的13%，但是却拿走了整个行业40%以上的利润，2019年陕鼓集团的利润是行业龙头沈鼓集团利润的20倍。为什么陕鼓能有如此优异的表现？

在第一任董事长印建安掌舵时期，陕鼓在主打产品——轴流压缩机、能量回收透平装置和空分压缩机的国内市场占有率已经遥遥领先，但在印建安眼里，此时正是陕鼓必须要变革的关键时期。他认为当时只追求单纯产品的占有率已经没有意义，如果沿着这条路走下去，陕鼓也摆脱不了行业先天受制于规模发展的局限。印建安提出了“有所为，有所不为”的行动方针，即为用户所需，为同行不为。在2005年，才正式提出了两个转变的发展战略：从单一产品制造商向能量转换领域系统解决方案商和系统服务商转变；从产品经营向品牌经营、资本运营转变。

确定两个转变的战略目标后，陕鼓首先是确定不做什么，以便更好聚焦要做什么。

01

第一个方面： 同行所为我 不为

陕鼓对整个制造流程进行了全面梳理，砍掉了大多制造企业都有的一些环节，取消并弱化了工装、工具制造、木型作业等18个非核心业务，提出了工业思维不止是“买厂房、盖厂房、买设备”以及陕鼓不是“只做鼓风机”的理念。2001年，陕鼓拥有11个车间，做了“瘦身”优化后，车间数量骤减到2个，但产值已经从几千万增长到几十亿。后来陕鼓之所以能在产业的起伏伏中保持着稳步的发展，此轮流程优化起到了非常重要的作用。



02

第二个方面： 去行政化

这一时期，陕鼓动力完成上市，并引进了联想、复星等战略投资者，包括印建安在内的77个自然人成为陕鼓上市公司的股东。国有资本退出了绝对的控股地位，陕鼓流程再造之后，业务整合，打破了行政级别，所有部门的员工要到一个新的岗位前都要参与竞聘，岗位不同，责任不同，收入也不同。

进行流程再造，机构瘦身之后，陕鼓减少了1000多个工作岗位，节省下来的资源，就是聚焦精力，加大投入研发，巩固在轴流压缩机、能量回收透平装置和空分压缩机等三大设备的核心竞争力。陕鼓的平均研发投入占销售收入比重达8.13%。设立了国家级科研平台、学校企业联合研发平台、行业实验室、工业节能服务技术支持中心，以此进一步支持研发工作的开展。

针对客户需求的变化，陕鼓又对流程做了进一步调整和优化，新增、强化18种业务，增加人员2000多人。印建安指出，过去市场打喷嚏，企业就要感冒，制约陕鼓发展的主要原因是传统制造业产品单一，为此陕鼓集团选择战略转型，从卖设备延伸到卖服务、搞运营，做系统解决方案，由以往一条腿走路发展为三驾马车一起快跑。

通过这样的转型，陕鼓的业务结构也发生了变化，2006年以前陕鼓的收入基本上来自于制造，十年后，陕鼓的服务和运营收入已经超过了50%。另外一个变化是制造板块固定资产占总资产的比重在持续下降，2006年，这一比重与国内外同行基本一致，而现在陕鼓的固定资产比重是同行中最低的，而人均利润却是最高，形成了一种轻资产的结构。

当前，传统行业去过剩产能为大势所趋，作为工业驱动领域的龙头陕鼓与火电装备龙头的电站集团面临着存量市场断崖式下滑的窘境。陕鼓的破局思路并非跨界杀入另一个红海，而是进入一个全新的增量市场，利用自己已有的客户资源和核心竞争力，满足客户新的需求，在工业节能减排领域施展拳脚，从供给侧结构改革入手，用系统化思维进行顶层设计，战略聚焦分布式能源产业，以积极的姿态践行能源供给侧结构创新，能够取得骄人的成绩，甚至能够获得国家电网的青睐，与华为，阿里，腾讯这样的高科技企业一道，成为其新基建项目的合作伙伴。这一套思路和方法都值得电站集团学习借鉴，并根据自身情况，制定一套适宜的组合拳，实现企业的二次飞跃。D