

宋志平

《经营制胜》

企业如何选择新业务?



王利博制图

选择新业务是企业里最难的事情,一旦选错了,就会犯颠覆性的错误,可能再也无法补救。哈佛大学鲍沃教授2009年曾问我:“让您晚上睡不着觉的问题是什么?”我不假思索地说:“怕自己想错了。”当时,我正在国内整合水泥业务,处在一个比较艰难的阶段。自己的压力很大,社会上对我整合水泥业务的质疑声也很大,再加上全球金融危机让中国建材的股价一落千丈,我确实睡不好,常想自己是不是做错了,或者说水泥业务整合要做,但适不适合中国建材这家实力相对弱小的企业来做。虽然整合水泥业务这件事后来被证明做对了,但整个过程中的各种担心一直和我如影随形。在充满不确定性的今天,我们做的决定也充满了不确定性。这有点像在大海里航行,即使你方向正确,也要时时注意暗礁,并随时应对恶劣的风暴。

选择新业务是企业的一件难事,也是一件关键的事。有的企业能成功,往往是因为选对了一项业务,而不少企业的失败往往是由于始终没有选对业务。做正确的事,做正确的选择是十分不容易的事情,常让人陷入迷思,但又必须得做出选择。经常有人问我某项业务要不要做,我说有三个原则,分别是“四问”“四不做”和“四要”,你们要先问清楚自己再来找我。

选择新业务要“四问”

一问:在行业里自身有没有优势?要进入的领域应该符合企业的战略需要和自身条件,要能结合技术、人才、管理等优势,形成足够的业务驾驭能力。对企业来说,在选择新业务时,应选择那些与现有核心业务相关的产业和产品,以提高新业务成功的概率。中国建材之所以进入铜铝镍镓薄膜太阳能

电池领域,是因为我们在玻璃领域具备强大的技术优势,而太阳能电池是玻璃的衍生品。

二问:市场是不是有空间?即将进入的市场要有足够的容纳度,能为业务成长提供支撑,若市场太小甚至几近饱和就不宜涉足。中国建材是第一家做出光纤石英棒的公司,一根石英棒能拉出几千公里玻璃丝,看起来是一个大生意,实际用量却很小,一年的石英棒用量也就能实现40亿元的销售收入。整个市场就这么大,因此中国建材就不适宜做石英棒这样的项目。中国建材需要像湖泊或海洋般广阔的市场,有足够的容纳空间,比如水泥、钢铁这样的大行业。

三问:商业模式能不能复制?星巴克、肯德基、麦当劳等企业的商业模式都可以复制,但是国内烤鸭店的模式就很难复制,每个师傅烤出的味道可能都不一样。回到水泥业务,我们要考虑能不能做成1000个水泥厂,能复制我就做,如果说只能做成一个,我觉得就不要涉足这项业务了,因为中国建材是

做规模的企业。选择能迅速复制的业务,就能更快形成规模。比如,中国建材在山东德州做的智慧农业大棚,就把现代农业与光伏产业结合了起来,大棚透光性好,工人还能全方位智能控制种植条件,生产出的蔬果十分喜人,这种模式正在全国迅速推广。

四问:跟资本市场能不能对接?企业不能只赚产品市场的钱,还得赚资本市场的钱。效益不仅包括产品的利润,还包括资本市场的市值,企业要把产品利润在资本市场放大。

这“四问”想清楚了,就自然过滤掉了一些不适合本企业的业务,从而帮助企业做出更好的业务选择。

选择新业务要“四不做”

一是产能过剩的业务不做。产能过剩可以重组,但是不能再做新业务,不能再建立新生产线。过剩行业正在减量发展,任何企业都不能再盲目增量,而是要在品种、

质量、产业链上精耕细作。

二是不赚钱的业务不做。一个业务怎么也找不出盈利模式,就不要做了。业务能不能赚钱,盈利点在哪里,盈利模式是什么,这些问题都必须事先明确。

三是不熟悉的业务不做。中国建材对生物制药、旅游等行业都不太熟悉,因此就没有做相关业务。这么多年来,中国建材尝试过各种各样的业务,比如房地产业务,建材和房地产还是有一定关联的,但是三次尝试都没有成功。其实,收购一家房地产公司是一个好办法,绿城房地产曾找过我们多次,可惜我们当初没有收购,而是选择了自己干,最终做得并不理想,这是个教训。不过,很有意思的是,中国建材投资工厂,做建材制造业,就能找到感觉,投资的工厂全部实现了盈利。针对某一项业务,如果企业里没人熟悉情况,没人说得清楚,没人能做出清晰的判断,这项业务十有八九会亏损。

四是有法律风险的业务不做。不注重法律风险的企业,很

容易被拖入泥潭,正在打官司的业务企业就不要进去掺和。

选择新业务要“四要”

对照“四问”“四不做”,一个业务能不能做就有了基本判断。那么,这个业务能不能长久地做下去呢?关键点是什么?在新业务培育发展的过程中,还应牢记“四要”。

一要评估风险。开展新业务必须慎之又慎,其核心就是对风险进行全面评估和考量,明确风险点在哪里,风险是否可控、可承受,一旦出问题能否进行有效的切割和规避,把损失降到最低。

二要专业协同。在选择业务时,必须小心谨慎,而业务一旦选定,就应交由专业的平台公司去做,按照平台专业化思路,一个平台只做一个专业,突出核心专长。同时,新业务发展不是孤立的,单一的,要与现有业务产生协同效应,推动企业内部的协作发展,提升产业链的综合竞争力。

三要收购团队。发展新业务可以采用技术重组的方式,不仅收购企业,还要收购其研发团队。这样既可以保持新业务核心技术的稳定性,又可以稳定“军心”。重组技术就要重组团队,重组团队就要收购研发中心,有一个扎实的基础,有一班整齐的人马,再去做创新就会相对容易一些。中国建材进行技术重组时,会保留被重组企业的技术团队,因此原技术团队的员工热情高涨、干劲十足,出了不少重要成果。

四要执着坚守。发展新业务不是一朝一夕的事,一定要有执着的劲头、坚守的毅力。要想深入了解一家企业以及企业的业务、产品、技术等,没有10年是不行的。要想做到彻底掌握,运用自如,需要20年。要做到极致,则需要30年。

做企业要先人后事

(上接第二版)

南方水泥总裁肖家祥 曾荣获全国优秀企业家、全国优秀科技工作者等多项称号,是水泥行业的一位优秀企业家。2009年南方水泥加盟中国建材后,他通过坚持行业竞合理念,实施水泥错峰生产,引领了长江中下游水泥企业的价值回归和健康发展。在经济下行压力下,南方水泥每年仍创造了可观的经济效益。

北新建材董事长王兵 大学毕业后他就进入了北新建材,成为一名基层销售人员,在产品市场上开疆拓土,锻炼了出色的学习能力和敏锐的市场意识。他32岁出任北新建材的总经理,是当年全国最年轻的国有上市公司高

管之一。王兵传承了北新建材“质量上上、价格中上”的企业文化,带领北新建材快速发展,从中国最大、亚洲最大一直发展到世界最大的石膏板产业集团,创造了全球石膏板产业发展的奇迹。

企业对年轻人才要敢用、早用

在我的职业生涯中,我认为有一段经历非常重要,那就是在比较年轻的时候进入领导层。我在北新建材做副厂长时30岁,做一把手时36岁。由于比较早地进入领导层,我学习和积累了不少管理知识与领导经验,为后来担任更大企业的领导打下了基础。

后来,让年轻人早点儿走上领导岗位、技术负责岗位成了我用人的特点。我主张早点任用年轻人,多创造机会,让年轻人尽早脱颖而出,到重要岗位上历练,让他们边学边干。有经验的同志则为他们把关,发挥并增加他们的才干。这样可以尽早培养出年轻人对事业的责任感,对锤炼他们的领导能力和责任心是非常重要的。

有人担心年轻人没经验,然而经验是在实践中积累的,年轻人只有早用,才能尽早增加他们的经验和才干,总归到那时候青黄不接而临时选将要好。大多数知名企业都是较早担任领导职务的。对于年轻人,大家有时容易

求全责备,可是不把他们放在相应的岗位上,他们怎么能学到知识呢?又怎么能快速成长呢?人才产生的关键在于培养,在于锻炼,在于任用。

我一直认为,企业领导班子有两大责任:

带领企业实现战略目标。把企业交给年青一代,培养年青一代做好接班人。

一家企业成功与否,取决于基础是否稳固,取决于能否打好人才基础。企业要加强人才队伍建设,选拔、培养和任用年轻干部,重视后备干部的选拔和培训,形成合理的年龄梯次。对于那些有活力、有激情、有远大抱负和志向的年轻人,我们要及早任用,给

他们充分施展才华的舞台,让他们在实践中接受锤炼,不断成长,成为推动企业发展的强大生力军。

归根结底,企业最终是要交给年青一代来管理的,所以对年轻人才要敢用、早用。在企业这个大家庭里,年轻人就像我们的孩子一样。古人云:“父母之爱子,则为之计深远。”意思是说,父母爱孩子,就要为他们想得长远一些。同样,我们喜爱年轻人,也要为他们想得长远一些。未来要留给年青一代,年轻人不是要照着我们以前的经验去做,而是要像前辈那样遇到问题时去克服、去改变、去创新、去发展,这才是管理的精髓。