

宋志平

《经营制胜》

# 企业要超越规模最大,活出质量

我们这些年对企业的认识在不断深化,从最初的做大做强,到后来的做强做大,再到做大做强做优,再到今天的做强做优做大,这些看似颠来倒去的说法,不仅展示了中国文字的博大精深,更体现了我们对企业目标的深度思考。过去,企业家相见总是问有多少员工、多少销售收入、多少产量,而今天问的比较多的是赚了多少钱、负债率是多少,关注点的转变表明了中国企业发展理念的进步。

企业和人一样在一天天变老,理性目标应该是在有生之年活出质量,健健康康地走向百年,反倒能安然面对死亡,把心放平,活出精彩。企业不一定真能做到永续发展,也不一定非要做成巨无霸,而是要在生命过程中活好自己。今后,我们不一定再刻意追求企业规模了,或者说那个追求规模的时代已经过去了。“大而不倒”和“大到不倒”的逻辑可能有根本性的错误,企业应该追求适当规模,我们也不应该继续将规模作为攀比的指标。其实,大型企业的营业额有三五千亿元,中等企业的有三五百亿元就可以了,不见得都要把目标锁定在超万亿元上。企业越大,管理成本越高,风险也越多,一旦倒下对社会的危害就会更大。超越规模最大和基业长青,活出质量,才是企业存在的真正意义。

## 从“量的积累”向“质的飞跃”

我国著名学者刘俏在《从大到伟大》一书中讲到,中国企业已有不少,但堪称伟大的企业还不多。伟大的企业有三个特征:一是规模大,即具有足够的体量,对行业乃至全球经济具有显著影响力;二是效益好,即不断创造不俗业绩并保持行业领袖地位;三是可持续,能够经历市场变幻、风吹雨打,做到基业长青,积累长盛不衰的国际名声。从大到伟大,是企业的终极目标,也就是我们所讲的,企业要从高速增长迈入高质量发展。

中共十九大做出了“中国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段”的重要论断,之后召开的中央经济工作会议,全面论述了高质量发展阶段的内涵。经济高速增长解决的是“有没有”的问题,而高质量发展解决的是“好不好”的问题。与宏观经济相同,我国企业尤其是众多大企业也正从高速增长阶段转入高质量发展阶段,高速增长解决的是企业规模的问题,即“大”的问题,而高质量发展解决的是“伟大”的问题,即“强”和“优”的问题。

高质量发展不是对高速增长的否定,而是从“量的积累”向“质的飞跃”的跨越。增长与发展不同,熊彼特1912年在《经济发展理论》一书中对此有过精彩的描述。他说一万辆马车还是马车,这叫增长,而由马车变成蒸汽机车,发生了质的变化,这才叫发展,由此提出了著名的创新理论和企业家精神。他认为只有创新才能带来经济的发展,而企业家是引领创新的灵魂。我国已解决了马车增量的问题,目前要解决的是怎么造出汽车来,这是质的变化。

高质量发展的企业,是一贯用改革创新思想引领的企业,是面对环境变化、技术更新,有着源于改革创新的强大动力的企业。企业高质量发展的内涵主要包括以下四点:

结构和运行高质量,即企业在组织架构、投入产出比、资产回报率、社会贡献率等方面表现优异。

技术素质和创新能力高质量,即持续强化创新驱动,推动产品向供应链高端发展。

产品和服务的高质量,即把最优的产品和服务提供给客户、分享给社会,这是做企业的最根本态度。

组织和团队的高质量,即通过建立学习型组织,强化文化建设和人才的培养引进,切实提高人才质量,激发创新活力。

高质量发展突出解决质量、效率和动力问题。从国家层面来看,凡是在高速增长达到一定水平就迅速转向高质量发展的国家,经济就可持续,就能跃升至发达国家,反之就会陷入“中等收入陷阱”。企业也一样,凡是高速增长到一定水平就迅速转向高质量发展的,就能实现从优秀到卓越、从“大”到“伟大”的跨越,成为百年老店;而凡是一味追求速度和规模的,就会遇到种种危机,最终失败甚至会轰然倒下。

## 世界一流企业不以规模大小而论

培育具有全球竞争力的世界一流企业,是适应新时代高质量发展的必然要求。2020年6月13日,国务院国资委正式印发《关于开展对标世界一流管理提升行动的通知》(简称《通知》),对国有重点企业开展对标提升行动做出部署安排。《通知》明确提出,到2022年,国有重点企业管理理念、管理文化更加先进,管理制度、管理流程更加完善,管理方法、管理手段更加有效,管理基础不断夯实,创新成果不断涌现,基本形成系

统完备、科学规范、运行高效的中国特色现代国有企业管理体系,企业总体管理能力明显增强,部分国有重点企业管理达到或接近世界一流水平。

为实现这一目标,国务院国资委提出,要综合分析世界一流企业的优秀实践,深入查找企业管理的薄弱环节,持续加强企业管理体系、组织体系、责任体系、执行体系、评价体系等建设,全面提升管理能力和水平,具体包括战略管理、组织管理、运营管理、财务管理、科技管理、风险管理、人力资源管理、信息化管理8个方面。

国企改革三年行动中强调了要大力推进管理体系和管理能力现代化,在国有重点企业开展对标世界一流企业管理提升行动,充分运用现代企业管理理念,积极采用信息化智能化方式,推进流程再造,优化资源配置。

世界一流企业并不一定是世界500强企业,世界500强企业是以销售收入作为衡量标准的,而世界一流企业聚焦发展质量,不以企业大小而论,中等企业和小企业如果把产品或服务做到极致也可以成为世界一流。什么是世界一流?怎样才算世界一流企业?我认为至少要具备以下几点。

一是创新能力世界一流。创新是引领发展的第一动力,企业能不能长远发展,关键在于能不能不断创新,有没有一流技术作为支撑。我国企业经历了引进、消化、吸收的创新过程,现在进入集成创新和自主创新相结合的阶段,而世界一流企业大都是以自主创新为主要创新方式的企业,要做到这一步,我们还有一大段路要走。

二是盈利能力世界一流。创造良好利润是做企业的出发点,也是重要目标。经营是企业的看家本领。如果一家企业管理得很好,技术也很棒,但就是没效益,那么这家企业也谈不上优秀。我国企业的盈利水平普遍偏低,这其中既有发展路径的原因,也有客观环境的原因。我国企业大多底子薄、基础差,企业的税负、财务费用和社会开支偏高,而绝大多数产品又处于中低端,附加值很低,还有些行业产能过剩十分严重,这些都需要进行认真调整。因此,国家层面要关注各国加强制度竞争的新趋势,补充企业资本金,为企业降费减税;企业自身也要聚精会神做强主业,“瘦身健体”,以创新为本,以绩效为本,加快向微笑曲线两端攀登,夯实实现世界一流目标的基础。

三是管控能力世界一流。管理是企业永恒的主题,企业要扎实做好各项基础工作,把顾客利益和产品质量永远摆在首位;同时要持续提升治理水平,加强风险管控防范,确保企业健康运营,不能“按下葫芦浮起瓢”。做企业有“三大法宝”:管理、机制和企业家精神。管理要持之以恒,一刻也不能放松。机制能调动人的积极性和创造热情,这要靠深化改革取得。企业家精神是说企业要有好的带头人,企业家要有英雄情结和牺牲精神,能经得住各种考验。

四是全球竞争力世界一流。企业要逐步提高国际市场占有率,主打产品在专业领域中应进入世界前三位。我国企业正在经历加速全球化过程,越来越多的企业正“走出去”,尤其是当下,沿着“一带一路”,中国企业正以投资为导向进行长远布局。我们要把出口导向型的“中国是世界的工厂”



转变为投资导向型的“世界是中国的工厂”,使更多的中国企业成为跨国公司,进入配置全球资源、服务全球消费者、改善全球发展环境的更高境界。除此之外,企业全球化还可以促进全球贸易平衡,减少贸易摩擦,改善中国经济发展的宏观环境。

五是品牌知名度世界一流。品牌一流有三个前提:质量一流、服务一流、人才一流。质量一流不仅是对生产中某个环节的要求,而是生产全过程、全链条的质量一流。服务一流就是能快速便捷地为客户提供多样化服务。人才一流就是有一流的管理人员、技术人员和一线工人,这是产品质量的根本保证。比如在德国,受益于双轨制职业教育,奔驰等公司的技术人才非常充裕,甚至小孩子从小就开始培养做工意识。

六是美誉度世界一流。一流的企业是积极履行社会责任的企业,是在绿色环保、公益事业、员工全面发展、成为世界公民等方面做出表率的企业。

有专家指出,不少企业兴也勃焉,亡也忽焉,而世界一流的企业大多有50年以上的历史。西方发达国家的一流企业有不少都是百年老店,缺少时间磨炼的企业很难成为世界一流企业。培育一大批具有全球竞争力的世界一流企业是个长远的战略性目标,除了少数已经或基本具备世界一流水平的企业外,大多数国内一流企业要培育成为世界一流企业还需要5—10年或更长时间的努力,而不是一朝一夕能完成的。对此,我们既要有埋头苦干、长期奋斗的心理准备,也要有转变竞争模式、迎接新挑战的信心和决心。

### 【案例】

## 中国建材：“大”到“伟大”的长征

中国建材的成长紧扣时代脉搏。在中国经济高速增长阶段,我们紧抓历史机遇,迅速发展壮大,成为全球最大的综合性建材产业集团。进入高质量发展阶段,我们重新思考企业的发展战略,在做大的基础上,更加重视提升自身运行质量和持续发展能力,开始从“大”到“伟大”的第二次长征,力争实现从优秀到卓越的跨越,打造材料领域具有全球竞争力的世界一流产业投资集团。按照实现高质量发展和建设世界一流企业的目标要求,我们对发展战略重新思考规划,制定了“三方方针”和“五措施”。

三方方针:稳健中求进步,发展中求质量,变革中求创新。第一,“稳健中求进步”。这句话出自李嘉诚90岁时写给长江集团的离职告别信。每家企业都想进步,但前提是稳健,要在把握风险和实现发展之间求得平衡。中国建材过去一路披荆斩棘,快速成长,今后不再追求“大”,而是把技术竞争力的“强”和经营业绩的“优”摆在更突出位置,保持稳健经营。第二,“发展中求质量”。不能只满足于制

造出产品,还要把产品做到最好;不能只求速度、规模,还要求质量、效益。第三,“变革中求创新”。全球正经历新一轮科技和产业革命,互联网、大数据、基因工程、新材料等领域的创新层出不穷,我们要抢抓发展机遇,求新求变,筑牢企业核心竞争力的基石,努力实现赶超。

五措施:第一,做强主业。在业务方向上,按照归核化原则,要逐渐剥离非核心业务,加强利润平台建设,提升核心竞争力和盈利能力。第二,瘦身健体。在总体体量上,调整优化业务结构、组织结构和人员结构,在企业数量已经压减20%的基础上,未来3年还要继续压减20%。第三,强化管理。在运行质量上,要坚持不懈练好管理基本功,持续提高效益,降低成本。第四,创新转型。在发展动力上,强化创新驱动,培育新的发展动能,增强企业核心竞争力,实现高端化、智能化、绿色化和服务化。第五,机制改革。在企业内部开展机制改革,让企业成为社会、股东、员工的利益共享平台,构建经营者利益、员工利益和企业效益之间正相关的关系。