

宋志平

《经营制胜》

如何提高企业自身的免疫力?

企业的坍塌不在于其规模大小,而在于管控不足。管控混乱的原因往往在于“行权乱”“投资乱”。强化管控是企业发展的客观要求,必须找到一套适合企业的管控模式。格子化管控通过治理规范化、职能层级化、平台专业化、管理数字化和文化一体化五点解决了大企业纵向管控的问题,结合横向沟通协作,破除谷仓效应,使企业能行权顺畅、步调一致、有序经营,进而持续强大。当然,企业的规模和寿命存在极限,超越规模、活出质量才是企业存在的真正意义。

企业坍塌不在规模大小,而在管控

在企业里,大家往往对企业的规模化发展很重视,但对管控尤其是内控、内审等则本能地排斥,甚至认为管控过严会影响企业的发展速度。虽然企业的快速发展要求有一定的规模,但管控也是必不可少的,不重视管控的企业是很危险的。大家知道,自然界中的各种动物和植物都有免疫力,在第一次受到侵害后会产生抗体,形成防御系统以抵御今后的类似侵害。但企业天生缺乏免疫力,靠一次次失败形成免疫力太难,而且只要人一换,就可能重复犯错误。归根结底,免疫力的形成还是要建立管控制度,完善管控措施和风险应对措施。企业有强大的管控体系,在面临大风险时,才有能力转危为安。

什么叫管控?我的理解是,所谓“管”就是用好制度,所谓“控”就是抓住关键点,不出大纰漏,不失控。管控是一整套体系,降成本、增效益、控风险都包含其中。企业在各个发展阶段都有必要进行管控,管控做得好,不仅不会抑制创新精神,还会提高企业自身的免疫力。

纵观中国改革开放的历程,许多企业曾辉煌至极,但很快就消失了。研究这些企业的兴衰史就会发现:除了战略选择上的错误外,一部分企业出问题,就在于企业内部管控不到位。

企业管控混乱往往体现为“两乱”:一是“行权乱”,政出多门,不知道听谁的;二是“投资乱”,每天都有新投资的下属公司,却不清楚是谁批准的投资,投资决策不能高度集中,这样一定会生乱。所以,管控说复杂也复杂,说简单也简单,管住了“两乱”,企业就能实现行权顺畅、步调一致、有序经营。从企业内部来看,日常经营活动也需要管控。除了创新,发展所创造的效益外,通过管控严防“跑、冒、滴、漏”等方面的问题,也能间接地产生效益。

从外部环境来看,强化管控是企业发展的客观要求。中国发展市场经济存在着一些天生的短板,缺少市场的诚信文化和法制环境,在经营遇到问题时,经常出现诚信缺失的现象。在当前新常态下,我国经济发展的条件和环境发生了重大转变,经营形势非常严峻,企业若没有严格的管控,一切都很容易失控,后果不堪设想。“自行车理论”告诉我们,骑快易稳,骑慢易倒。但当不具备骑快车的条件时,就应该做到慢而不倒、稳中求进,这需要管控来发挥作用。在经济下行时,不犯错或少犯错至关重要,能做到严控风险和远离危机也是一种成功。毕竟,经济下行压力这么大,不用好制度,不处理好关键点,企业随时可能出问题。就像每次坐飞机时空乘人员都会事先讲解安全常识,企业也是一样的,一定要绷紧风险这根弦,所有人都要自觉接受管控。

风险要可控、可承受

2008年金融危机发生后,一家投行把欧洲一家水泥巨头的资料翻译成中文放到我的办公桌上,希望中国建材能去收购它。当时只需要出20亿美元,我们就能成为这家企业的控股股东。我将几本厚厚的资料抱回家,研究了一个晚上。一开始我很兴奋,如果成功收购,中国建材就能一步成为大型跨国公司,但后来有一个问题让我冷静了下来——风险。这家企业在全球有400家子公司,以我们当时的管控能力实在难以驾驭,硬吃下去,只会拖垮整个公司。快天亮的时候,我终于做出决定:放弃这项收购。

在企业经营过程中,我们经常会遇到这样的艰难抉择,艰难之处就在于,能否对项目的风险点以及如何规避和应对风险做出精准的判断。一些企业正是因为对风险判断不足或处理不当而轰然倒塌。所以,企业领导人不能只想着“鸡生蛋、蛋生鸡”式的发展,还应想清楚怎样防范风险,以及发生风险后该怎样应对。

事实上,对企业来说,风险是客观的。但丁的《神曲》序言里有一句话:“我们看那犁地的农民,死神一直在跟着他。”其实,企业也是这样,在企业的发展过程中,“死神”也一

直尾随其后。企业的每个决策、每场博弈都有风险,风险会紧跟企业的脚步,零风险的情况从来都不存在。正因为风险无处不在,所以西方经济学里讲的大多是如何管理风险,而不是预防风险。

因此,上市公司的海外招股说明书会用很大篇幅来披露风险。如果一家企业连自己的风险都说不清,或者干脆说“我的企业没有风险”,那就没人敢买你的股票。对风险的认识越深刻,披露的风险越全面,越能得到成熟投资者的信任。在应对风险时,首先要评估风险是否可控、可承受,能否进行有效的切割和规避,把损失降到最低,也就是我们常说的要建立“防火墙”,而不是一遇到风险就任其“火烧连营”。风险发生了,不能逃避,不能掩盖,要正视并投入力量来降低风险造成的损失,绝不能投入过多资源盲目补救,否则只会越陷越深,损失越来越大。

“风险可控、可承受”一直是我经营企业的重要原则。尽管中国建材的重组看上去风驰电掣、势如破竹,但始终都是在防范风险的基础上谨慎理智、规范有序地推进。就国内重组来说,中国建材坚持以下几个原则:不是主业坚决不涉足;有强有力竞争者的区域市场坚决不进入;不在战略区域内的企业,再赚钱也坚决不收购。

在海外重组中,我判断可不可以做的一个基本逻辑是:这个业务中有没有中国要素,比如能否将对方的技术引进中国,或将中国低成本的因素输入海外收购的企业;国内的管控模式能否嫁接并恰当应用于海外的企业等。如果没有中国要素,再好的项目,我们也不会贸然进入,否则只会“引火烧身”。

“防火墙”在哪里?

那么,“防火墙”在哪里?如何实现风险可控、可承受?这个问题不能一概而论,要具体情况具体分析。企业风险可分为三类:

战略性风险,如投资决策风险等。这类风险的规避和防范要靠科学化的决策,避免“一言堂”和盲目决策。

战术性风险,如企业运营过程中的风险。其中影响较大的是某一环节或某一干部的失误造成大的系统性风险,这类风险往往需要规范管理来防范。

偶发性风险,如火灾、地震等突发事件。这类风险往往不可预测,但可以通过购买商业保险来应对。

可以看出,除了偶发性风险外,企业的其他风险都能找到相应的“防火墙”。如果再往深层次探究就会发现,尽管不同风险的规避方法不同,但都要以两个原则为前提:一是制度规范,二是慎重决策。

从源头上说,任何风险的防范和应对都有赖于制度,用制度来发现风险、防范风险、化解风险,将风险预设安全可控的范围之内。企业规模大了,层级多了,风险有时会防不胜防,只靠口头提醒或简单的惩罚来增强风险意识还不够,关键要靠内部机制的规范和约束,建立健全组织的各项制度,这样才能提高效率,减少随意性和盲目性。所以,应对风险最好的“防火墙”和“灭火器”是制度。例如,把风险管理纳入企业经营的全过程,把全面风险管理和战略规划、项目发展、日常经营结合起来;建立一套完善的管控体系,提高企业的运行质量;建立规范的治理结构,形成真正权责明确的制衡机制;建立强大的内审机构,定时定点进行审计,确保企业合法合规经营。

规避和防范风险还有赖于慎重决策,决策正确是规避企业风险尤其是堵住重大风险的重要基础。在这个方面,我多年来一直遵循的一个重要决策原则就是“见人见物”。

俗话说,百闻不如一见。在中国建材和国药集团时,对于很多大型项目、重要的合资与收购项目,我都要和外部董事一起深入企业,进行实地调研和考察,对项目进行充分评估。通过对文本材料的研读,加上现场的直接观察和感受,以及决策讨论中的头脑风暴,我们才能做出正确的判断。

其实,“见人见物”的原则是受日本企业家的启发。10多年前,北新建材与日本三菱商事、新日铁和丰田三家日资公司合资设立北新房屋。为了这个项目,日方专门安排我在东京新日铁总部拜会了当时的社长千速先生。千速先生是日本著名的实业家,进了他的办公室,我发现他桌上放着一份我的简历。千速先生语速很慢地说:“宋先生工作这样忙,听说还在读管理博士,这很不容易。我的部下都认为宋先生很不错,我想当面验证一下,现在见到你本人,我决定投资了。”

同样为了这个项目,丰田的副社长立花先生,带着十几个人的代表团在北新建材整整考察了一天,还与我进行了



宋志平《经营制胜》：探索中国式企业经营之道

长谈。在这个项目中,日方出资并不多,作为小股东还这样细致入微,他们认真的态度给我留下了很深刻的印象。后来,我才知道丰田在做出任何合资决策前,都要“见人见物”,他们的出发点正是规避风险,避免重大投资失误。

实践证明,全世界任何一家大企业如果在风险问题上出了纰漏,一定会险象丛生,甚至是瞬间崩塌。因此,所谓企业家能力,核心应是判断决策风险的能力、防止企业发生系统性风险的能力,以及出现风险后如何减少损失的能力。

母子公司的关系要厘清

母子公司的关系是目前困扰许多企业集团的问题,而处理好这个问题的关键在于,让子公司各司其职,厘清战略目标和管控模式。

母公司主要行使出资人职责,是决策中心,以资本管控为核心,通过对子公司的战略决策、董监事选聘考核和财务监督进行管理,从而实现资产的保值增值。母公司不能直接插手子公司的产品经营活动,不能像管理车间那样管理子公司。战略管理是母公司重中之重,除了集团整体的战略目标外,还要通盘考虑各子公司的战略规划。母公司应认真考察子公司的资源情况、外部环境、竞争对手情况,以及企业设定的目标是否切合实际,并确保各子公司的战略互相支持。子公司的战略一经批准,母公司就应全力支持。当然,战略管理应当是动态的,若遇环境的重大变化,母公司要引导和督促子公司迅速调整自己的战略规划。

作为经营主体,子公司必须在母公司规定的战略范围内进行经营,突出专业化,明确主营业务、核心专长、市场占有率、品牌知名度等经营性目标,不能盲目多元化,更不能越权乱担保、乱投资。子公司不能向下层层延伸,公司结构要尽量扁平化,以提高市场反应能力并便于母公司控制。在涉及投资时,子公司必须明白,超越授权范围的投资决策最终都要由母公司确定。

在中国建材,决策项下、资本项下的重大决策权都归集团公司总部所有,所属公司只有投资建议权,而没有投资决策权。如果所属公司的管理者认为自己擅长做投资,那我们欢迎他到集团总部工作,但留在子公司就只能扎扎实实地做经营。我对这方面的要求向来非常严格,因为一旦投资和行权的点位上出了问题,企业就会彻底乱套。以前有人给我讲过一件事,说国内一家日资公司买辆二手车还要总部派人来看,感觉很低效。可后来认真想想,他们为什么要这么做?虽然效率低了些,但从整个企业的投资决策来看,这样做是符合规则和章法的,会使公司的运作更稳健。

在大型企业集团里,不同层次的企业所承担的任务和职能是不同的。母子公司要各负其责、各司其职、各适其位,只有把思路厘清,把规则定好,才能形成一个有机整体,做到分层管理、不打乱仗、有序发展。一个强大的有控制力的集团是子公司发展的重要支撑,而一个集而不团的企业必定危机四伏。

(下转第四版)