

宋志平

《经营制胜》

大企业要学会节制地发展

企业规模不是越大越好,终有生存极限

有人会问企业规模是不是越大越好?我认为不是,企业做到一定的规模就没法继续做大了,再做大就不好、不健康了。企业要想健康发展就要对发展规模有所节制。

我每次假期都会选一本特别难读的书,2019年春节我选择了英国物理学家韦斯特的《规模》一书。韦斯特在这本书里讲到自然界中植物和动物的生长不是线性的,而是亚线性的,植物不可能无限制地长高,动物也不可能无限制地长大。科幻片里的那些“巨无霸”动物在自然界中是不可能存在的,因为体积过大的动物,它的腿骨承受不了自身那么大的体重,容易骨折。

我还记得以前读过的郭士纳的《谁说大象不能跳舞》中,他讲到曾经对效率低下的巨无霸企业——IBM进行改革,这的确是一个能让大象跳舞的精彩故事。但我也认真观察过大象的舞姿,在聪明的驯兽师指导下大象虽然十分努力,但形态和体重太大,难免会有几分笨拙。《规模》这本书指出,动物的体积越大,其承载的能力反而会越小,一只蚂蚁可以拖动多只蚂蚁,一个人只能背动一个人,而一匹马很难驮动另一匹马,一头大象则根本不可能背起另一头大象。

这就是规模的代价,随着规模的扩大,承载能力会降低。可见,规模大了并不一定好,商界和自然界的规律是一样的,企业不能一直保持线性增长,也不能无限制扩大,规模过大会导致能力下降。关于企业的规模极限,韦斯特计算出企业的最大资产额是5000亿美元,也就是相当于3万亿元。而我认为企业收入能做到5000亿元就可以了,做到3万亿元有点太大。

做企业不要一味追求规模,不要追求那些不切实际的目标,要活出质量,活得舒服。中小企业可以选择做隐形冠军,像中国建材这样大一点的企业也不要超过三个业务,以一个业务为主,另两个业务为辅即可。千万不要盲目扩张,因为人的能力、精力和企业的财力是有限的,疯狂扩张的结果往往是最后倒下了。通用电气巅峰的时候做到了6000亿美元市值,而现在也在走下坡路。有人说是因为继任者选得不好,我不完全赞同,企业走到顶峰后就得住下走,这是规律。

从工业革命到现在,我们一直崇拜企业规模,也坚信规模效益。改革开放初期,我们总是对西方大企业的营业额着迷,世界500强也一直是中国企业追求的目标。但现在世界500强排行榜中,中国企业数量已经超过美国,成为世界第一。这时,我们会觉得有些茫然,中国本身就是一个巨大无比的市场,再加上中国产品在国际上的成本优势,今天对中国的优秀企业来讲,做大并非难事,但规模是把双刃剑,规模越大代价越高。所以,做企业要完成从大到优的转变,得心应手、规模适度,才最好。隐形冠军展现的小而美的生存优势就很耐人寻味。

不论是老鼠还是大象,一生的心跳次数都约为15亿次,折合到人的年龄是123岁,到了123岁就算没生病心脏也跳不动了,当然,我们绝大多数人都活不到这个岁数。企业和自然界中的动物一样,也有生存极限。我们总希望看到企业基业长青,做成百年老店,但韦斯特算得百年老店存活概率只有不到0.0045%,也就是说,全世界1亿家企业中只有不到4500家能生存百年以上,两百年以上的概率几

乎是十亿分之一,这种可能性微乎其微。目前,所谓两三百年的老店,中间可能倒闭过,而不是一直存续的。

企业终有生存极限,这既挑战了“大到不会倒”的逻辑,也挑战了人们期盼基业长青的愿望,这让我们认识到,企业的衰落实际上和人一样,经历了美好的少年、青年时代,最终一定会步入老年。十几年前,我们很难预料像摩托罗拉这样的公司会黯然倒下。华为享誉全球,令国人为之骄傲,但它的领袖任正非也坚持认为华为总有一天要倒下。这并不是任正非的谦虚,也不是一种未雨绸缪的警觉,而是他对企业有生有死的洞悉。总之,企业的成长是有周期的,总会经历由小到大的过程,成长到一定阶段就会成熟,成熟是件好事,但成熟之后,也很容易衰老得病。大企业必须始终保持清醒认识,时时提防大企业病,做到事事责任到人,用数字说话,学会节制地发展。

企业衰落与再造卓越

管理大师柯林斯有三部管理经典:《基业长青》讲的是如何建造百年老店,《从优秀到卓越》讲的是如何从平庸企业发展成为卓越企业,《再造卓越》则是一部研究失败的书,讲的是大企业为什么会倒下,为什么有的企业倒下了就销声匿迹,而有的企业却能东山再起,再创辉煌。尽管书中讲述的是企业失败的“黑暗史”,但柯林斯告诉我们,失败有规律可循,及早有效应对问题,仍有可能扭转乾坤,再造卓越。

企业衰落一般有五个阶段:一是狂妄自大。一家企业获得成功变得目空一切,甚至放弃了最初的价值和管理准则。二是盲目扩张。之前的成功让企业觉得自己无所不能,在资本市场或者个人英雄主义的推动下,开始不停地扩张业务,什么都想试一把。三是漠视危机。由于盲目扩张、摊子铺得过大,潜在危机逐步显现,但企业领导采取鸵鸟政策,把困难和问题归因于客观环境而不是自身,使得事态一步步恶化。四是寻求救命稻草。危机出现后企业在慌乱中抱佛脚,采取了聘请“空降兵”紧急救场、做重大重组、修正财务报表等不切实际的招数。五是被人遗忘或濒临死亡。

公司衰落可以避免,可以翻盘,只要没有深陷第五阶段,仍可以起死回生。企业要想避免衰落、再造卓越,需要采取以下措施:

规模做大以后要有忧患意识,不能沾沾自喜,妄自尊大,被暂时的胜利冲昏头脑。

在扩张时要突出主业,有所取舍,不做与企业战略和自身能力不匹配的业务。

出现危机时,不能掉以轻心,要全力应对,防止风险点和出血点扩大。

解决问题时,不能有“病急乱投医”的侥幸心理,要对症下药,解决问题,千万不能盲目补救,一个项目做不成再做另一个,一个目标实现不了再定下一个,这样只会拖垮企业。

世界上没有“强者恒强”的道理,即便是最好的企业也有可能倒下,所以做企业要保持清醒认识,尽早察觉问题,找到避免衰落的“自救药”和“工具箱”,并要避免重蹈覆辙。《再造卓越》里有句话:爬一座高山可能需要10天,掉下来却只需要10秒。这是给所有企业家的醒世箴言。企业的命运掌握在企业自己手中,面对失败和困难,企业绝不能丢弃理想和激情,用柯林斯的话说就是:即便受挫,也要再次昂起高贵的头颅,永不低头,这就是成功。



【案例】

中国建材协同发展的秘诀

中国建材是一路联合重组发展起来的企业,高速度、集团化发展产生了不少谷仓。近年来,我们加大整合优化力度,破除谷仓效应,增加协同效应,取得了很好的效果,国际工程业务就是个典型例子。

中国建材原有十几家涉及工程服务的企业,分别来自重组之前的原中国建材集团和原中材集团。这些企业多年在境外实施EPC项目,建设完成了一大批世界一流的水泥和玻璃工程,但由于业务同质化,企业之间经常打仗,内耗较大,从而损失了收益。“两材”重组后,我们召开工程业务专题工作会,成立协调工作组,明确精耕市场、精准服务、精化技术、精细管理的要求,提出减少企业、划分市场、集中协调、适当补偿、加快转型的思路,确定统一经营理念、统一竞合、统一对标体系、统一协调机构的“四统一”原则,要求各企业相互借鉴、深入交流,以“优势互补,互利双赢”为宗旨,发挥各自优势,扎实有效地展开合作。

针对“一带一路”倡议,我们加大了资源整合力度。采用“切西瓜模式”,在全球划出重点市场区域,避免相互杀价,化解竞争冲突,使企业更专注于市场和长期稳定的经营,利用品牌优势深耕重点区域市场。

加强境外投资项目合作,把集团内的工程公司、设计院、大型装备企业等上下游纵向联合起来形成产业链,实现优势互补,协同作战。比如南京凯盛联合中国建材进出口所属企业,成功中标并签署了土耳其日产7500吨水泥的工程项目合同。

突出核心专长、相关多元化经营,深化属地化经营,引导各工程公司逐渐从单纯的水泥或玻璃工程公司发展成为以水泥、玻璃为主,开展相关工程领域业务的综合类工程公司。

协同效应不仅发生在水泥企业之间、国际工程业务之间,实际上在集团各业务板块之间都产生了巨大的协同效应。比如,中国建材的光伏业务,如果要建新的工厂,工厂的立面、屋顶都可以用到集团内的铜铟镓硒和碲化镉薄膜太阳能电池,同时,很多工厂要建设成为新能源水泥厂,工厂的院子里就要用到光伏组件。这都是巨大的协同效应。包括在海外也是这样,如果要去海外建造水泥厂,也可以把光伏业务带过去;要做国际工程,也可以把新型房屋带过去。因此,整个集团善用协同,就会产生巨大的力量,这也是大集团相对于单一的专业型公司的最大优势。对一个集团来讲,要特别重视协同效应,否则这种优势就闲置了,甚至会成为包袱。

