

中国企业感知十年战略“成长与困惑”



□ 项保华

企业发展:理性与感性

企业发展,基于理性的思考,应该以做强为根本,而做强不可能快速,更不可能什么都做,必须有所聚焦、学会取舍。基于感性的行动,人们更可能为了抓住快速做大的一切机会,而相对忽略稳步积累、逐渐做强的考量。毕竟在当前现实社会环境中,做大对企业当前的名气、地位、利益、影响可能产生立竿见影的效果。例如,伴随着企业规模的扩

大,其企业家的政治地位



有

可能水

涨船高,成为各级政府的人大代表、政协委员等,从而更易争取到各种社会资源与政策优惠。尽管从长期看,最终决定企业生存的还是市场而不是市长,依靠的还是做强、做稳、做久,但短期看,做大、做快、做多的确不无好处。

大与强。显然,企业发展的过程始终面临着做大与做强的考量。做大关注的是产能扩张与市场规模,而做强涉及的是产品质量与创新实力。从长期看,企业最好能够同时做

到既大又强,只是考察现实,要做到大与强兼顾似乎并不容易,在全球金融危机中出现那么多的需要政府救助的大公司就是一个证明。考虑到受人们精力与企业资源稀缺等制约,不可能同时做到既大又强时,到底应该先强后大,还是先大后强,这值得人们慎重思考与选择。从理性逻辑看,人们心中都清楚,应该先强后大,毕竟强才是生存之根本;但从感性本能看,人们的行为会更偏爱先大后强,因为做大更具可衡量性也看得见些。

快与稳。做大或做强都需要时间,可以用来衡量这一过程进度的指标有速度快慢之分。若只讲企业规模而不论实际效益,则还是有可能做到快速扩张的,只需加大各类资源的投入,不断寻找各种机会进行投资、结盟、并购等即可。但若想实现规模与效益的同步快速提升,这就并不容易做到了,因为此时要求有企业管理能力与效率改善的配套跟进,而这需要时间过程的不断探索、磨合与积累的,不可能做到快速。对于这一点,冷静思考时人们心中也都清楚,只是面对摆在面前的现实扩张机会的诱惑,若手中又正好不缺投入所需的资源,此时人们无意之中就会产生机不可失、时不我待的紧迫感,结果为追求快速发展而忽略经营稳健性。

取与舍。从企业成长历程看,对于刚创业的小企业来说,毕竟实力不强,只能顺应市场,需要珍惜与争取各种可能的机会,以求自身的更快发展;对于颇具规模的大公司来说,积累了一定实力后,就需考虑自身业务定位,舍弃一些诱惑,集中力量进行特色创新,以引领市场需求。在这里,“取”是对眼前做加法,更多地关注当前机会的争夺;“舍”需要对眼前做减法,更多地聚焦于未来机会的开拓。对大公司来说,若过度关注了“取”而没有学会“舍”,就会

出现在资源、市场、能力等方面与其他同类企业的冲突,容易形成恶性的同质竞争,结果引起赢利水平下降。为此,随着企业的不断发展壮大,需要从努力做加法逐渐转变成学会如何做减法,也就是能够抗拒诱惑、舍弃一些当前机会而更专注于自身特色建设。

即兴行为:光荣与梦想

由上面分析可见,在处理企业规模与经营效益、发展速度与业务稳健、重视机会与专注特色的关系上,人们在即兴行为上会出于眼前利益的考虑,更多地关注规模扩张、速度提升、机会把握。这种主要受欲望驱动的行为倾向,会在企业中形成规模、速度、机会至上的绩效观,使得人们无意中变得更为急功近利,试图抓住一切可能机会、不断加快扩张速度、比拼业内规模领先地位。对于机会、速度、规模的过度关注,尽管短期内也许会给企业带来更多的名气、影响甚至现实利益,但却会在不经意间相对忽视业务持续改善与创新突破,从而妨碍企业经营特色构建,影响长期效益与业务稳健性。

现实中,受机会诱惑或主导,只重扩张与速度的企业家,在抓住机会、加速做大的本能冲动主宰下,会忽视甚至忘掉投资、结盟、并购等扩张行动可能存在的潜在风险与陷阱,结果更易一意孤行,听不进不同意见或劝告,从而导致严重不良的决策后果。例如,据相关媒体的采访报道,2004年TCL并购法国汤姆逊彩电业务时,曾聘请摩根斯坦利为投资顾问,波士顿为咨询顾问。摩根斯坦利对并购持中性看法,波士顿持反对意见,认为风险偏大;TCL内部的两位元老级人物对并购投反对票,并奉劝李东生不要签并购协议。只是当时的李东生,做大的愿望压倒了一切,他从并购中更多地看到的是一个国际化的难得机会。事后

推崇的VSM分析。

所谓VSM,就是把生产的整个流程都用图示表现出来,分析各个环节是否增值,如果是非增值环节,那么进一步分析是否是必须环节,基于上述判断结果,就可以砍掉一些环节,或者对一些环节进行整合,改变串联或者并联方式等等。

刘巍是当时VSM项目的负责人,起初对订单流程的分析让她大吃一惊。当生产一个订单所需的环节和时间清晰而直观地展示出来的时候,她发现真正意义上的生产时间极少而其他的则全部是等待时间。

“VSM分析很直观地表明,缩短交货时间的关键就在于如何缩短等待时间。”缩短交货时间的任务,实际上就被置换成了缩短等待时间的命题。那么,顺理成章的问题就是,等待时间是如何产生的?

以最重要的生产机器五轴机床的加工流程为例,一般来讲,订单在这道工序从准备工作、调试程序到加工完成需要20多个环节,产生增值

的实践表明,这一并购不仅没有成为机会,而更多的仅仅是一种拖累。

快速扩张:机会与陷阱

对于企业发展来说,实现快速扩张的最为便捷的方法就是并购。采取并购的做法,表面上看兼具上规模、抢速度、抓机会的特点,能够一举多得,是一种帮助企业攻城略地、满足增长冲动、实现版图扩张的有效途径,只是实际上其中潜藏着许多易被人们忽视的陷阱。从并购方的角度看,目标公司的选择就是一个难题。若是目标公司的业务发展前景良好,结果就有可能因为并购出价太高而不划算;而若业务发展前景不好,则并购后又有可能成为拖累。这一点,已被大量的并购实例所证明。问题在于,既然如此,为什么现实中仍有这么多的并购案发生?这除了并购能够满足主要决策者个人利益驱动或政治企图外,还有一个重要原因就是存在所谓的“傲慢假说”,也就是说,并购企业的管理者认为自己会比被并购企业的管理者更能干,更有眼光,更有可能化腐朽为神奇,而实际上这一判断并不靠谱。

未来之路:反思与启示

最近消息报道,万科提前4年实现销售额破千亿元。显然,随着中国经济整体规模的发展,就营业收入与业务规模上看,未来必然会有越来越多的企业进入百亿、千亿俱乐部,出现在财富500强的排行榜单上。但若注意到过去十年先后出现的众多类似达能与娃哈哈、蒙牛与伊利、360与QQ、国美黄光裕与陈晓的江湖恩怨纷争,又不免让人担忧,在企业做大之后,人们将如何进一步提升内涵,逐渐学会与人分享、实现业态共生,在这方面,回顾全球化时代各国争端不断,似乎本位利益至上仍在政治精英与业内大

过去的10年,从按营业收入排名进入财富500强的大陆及港澳企业数看,2000年为9家,2001年为12家,2010年达到了46家。面对下一个10年,我国许多改革开放以来建立的企业均将进入而立之年,需要考虑伴随着规模的扩大,如何实现心智与机制的成熟?需要探思未来发展的路,是否还能保持原有的扩张速度?清楚回答这些问题,可为我国企业的未来经营提供更好的指导,值得每位管理者认真思考。

佬内心深深扎根,显见物质文明未能自然伴生精神文明,未来形势不容乐观,那种不惜鱼死网破的恶性竞争歪招、甚至杀敌三千自损一万的偏执傻招,也仍将会出现!

要防止仅凭个人激情与本能冲动而进行大规模的投资决策,从而引发行业整体为做大而做大的无序盲动。企业经营企业须以安全盈利、管理可控为根本,要坚守的底线是“宁可盈利不做大,不要做大不盈利!”特别需要防止的是,因为一时头脑发热,为当前机会所诱惑,结果“努力做大企业,使得管理复杂化,而终致自己无法掌控!”从长期的角度看,企业经营是长跑,不可能持续赚快钱。要认识到世界上聪明的人很多,不只是你一个人特别聪明,所以,仅凭机遇盈利不可能重复,单靠天赋赚钱很难持续,关注运营机制完善、专注长期积累很重要。为此,时间太短、速度太快容易出泡沫,需要经营者有步步为营、持续专注、长期投入的精神,以利在市场上积累口碑信誉,实现真正的特色创新、多元共存。

基于以上考虑,企业经营必须平衡专注与舍弃之关系,特别要防止企业在做大的过程中,逐渐变得管理复杂,如机构膨胀、流程繁琐、文牍主义等,致使企业内部各种华而不实的活动剧增,却相对忽视了为顾客所提供的真正价值是什么。考虑到人性贪婪、欲望无限之局限,长期指数增长不可能持续,特别对于那些在过去快速发展中积累了相当实力的企业来说,必须看到昨天的辉煌增长很难在明天重复,未来发展需注意重大决策的议事规程建设,以防范无意中可能产生的财大气粗、自以为是,以减少因个人激情冲动而可能引发的盲目投资。未来之路,随着我国市场体制发育的完善,企业规模的不断扩大,企业必将经历从凭机遇挣快钱向着凭实力挣慢钱的转变,如何集中精力,关注研发,稳扎稳打,既不刻意为大而做大,又不为迅速暴富所心动,一步一个脚印地踏实前行,从而将企业管理控制点牢牢地掌握在自己手中,以真正实现企业做强、做稳、做久之目标,自然会成为企业管理的要件。

(作者系复旦大学管理学院院长)

管理创新: 徽企逆势增长的“法宝”

企业在安全生产、生产效率、技术管理、质量管理、成本管理、修旧利废、狠刹内部吃请之风、企业内部改革等八个管理环节,同时采取措施,消除企业“短板”。当年,皖北煤电保持了销售收入增长态势。其管理模式甚至开始输出全国:企业在山西、内蒙古控股的多个煤矿,引入皖北煤电管理的经验,带动各项业务的跨越,为业界所称道。

实践表明,企业战略转型是转变经济发展方式的关键。由粗放到集约,由低端到高端,由劳动密集到技术密集,需要长期的、坚韧的努力。企业练好内功,不但夯实发展的基础,还能为企业提供逆势向上的发展动力。

效应之三:

打造企业文化,稳固价值体系,提升企业做大做强的软实力。

上世纪九十年代,江汽集团的“学习型组织”传遍全国企业界。2006年,江汽又启动“企业文化体系建设项目”,出台了企业的基本法——《JAC宪章》,编辑出版《JAC文化典藏系列丛书》和其他文化载体。通过锲而不舍地推进管理创新,铸造发展软实力,江汽集团保持了近20年的高速增长,被誉为“江汽现象”。

相对于资本、厂房、设备等硬实力而言,企业软实力是指企业的价值观、创新机制、企业文化、社会责任感,以及由此凝聚的社会声誉、市场信用和品牌影响力等无形资产。跨国公司能占据世界产业的龙头地位,是因为他们具有强大的“系统集成能力”,这不仅包括资本、规模等,更包括管理运作能力、企业信誉、创新能力、品牌影响、企业文化等软实力,这是靠长期积累形成的核心竞争力,是我国企业最难以学习和超越的。

重组以前的合钢,作为安徽省第二大钢铁企业,由于企业改革、管理和文化建设滞后,面临破产。2005年合钢与马钢重组组成马钢合肥公司后,引入马钢的“绿色企业”、“绿色文化”理念。马钢的价值观念、经营理念和管理模式实现成功移植,整合文化和资源。企业去年1至8月,在全行业形势最严峻时,仍然实现利润12286.48万元,被评为“全国钢铁工业先进集体”。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

要把所有的工具都分门别类放在工具箱里面,每一件工具上都标注相应的尺寸;长时间不用的避免放在第一现场等等。“比如找一个42mm直径的钻头,如果抽屉里只有两个钻头,而且差别很大,很容易找到;否则就要浪费时间用尺子去量。没有规范放置之前,我们实地拍了一个录像,找这样的钻头,工人花了半个小时,最后发现抽屉里面根本就没有所需要的工具;之后要去库房领,又要填单子等,最终花了40分钟的时间。”

“可标准化”元素还有很多,比如每台机器都有一个标准刀具数据表,清楚地标明每一把刀具的安装位置;每一个新员工,都必须首先接受机床标准维护的培训,以便能够时刻保证机器运行的精确性;员工的生产习惯和方式不同,找出一个最有效、最能保证质量的方式进行标准化,在全车间推广。

“以前产品质量跟操作者有很大关系,很不稳定,标准化在一定程度上能够解决这个问题。”王何非认为。

山特维克:打响供应链“精管化”之战

◎流程精益化

“缩短时间,并不是简单的提高速度,而是要彻底改变生产方式。”

2006年年底,经过包括质量控制在内的一系列举措之后,廊坊厂的平均交货时间缩短到30天左右,这也让员工看到了“7天”计划并非纸上谈兵;因此,2006年11月份开始,力度更大,涉及面更广的整顿行动开始启动,包括人员、机器、流程、工作环境等五大类,统称为TCT7。

对整个流程进行全方位的再造也源于管理层的一个理念:缩短时间,并不是简单的提高速度,而是要彻底改变生产方式。实事求是地说,“7天计划”尽管是形势所迫,但并非异想天开。能够成功地缩短交货时间,思考的起点非常重要:如果从现有的状况48天出发,就会感觉7天是个不可能完成的任务;但是如果换一个角度,以理想状况为起点,就会发现这是一个再合理不过的结果。”彼德所说的合理性,就来源于业界所

推崇的VSM分析。

所谓VSM,就是把生产的整个流程都用图示表现出来,分析各个环节是否增值,如果是非增值环节,那么进一步分析是否是必须环节,基于上述判断结果,就可以砍掉一些环节,或者对一些环节进行整合,改变串联或者并联方式等等。

刘巍是当时VSM项目的负责人,起初对订单流程的分析让她大吃一惊。当生产一个订单所需的环节和时间清晰而直观地展示出来的时候,她发现真正意义上的生产时间极少而其他的则全部是等待时间。

“VSM分析很直观地表明,缩短交货时间的关键就在于如何缩短等待时间。”缩短交货时间的任务,实际上就被置换成了缩短等待时间的命题。那么,顺理成章的问题就是,等待时间是如何产生的?

以最重要的生产机器五轴机床的加工流程为例,一般来讲,订单在这道工序从准备工作、调试程序到加工完成需要20多个环节,产生增值

的加工环节用时只占总生产时间的一半。原因就在于五轴机床操作复杂,其中的准备工作涉及刀具、夹具、量具等多种工具,当操作者去准备这些工具的时候,机床就处于停机等待状态,而这部分的等待时间就将近1个小时。这个环节对于生产来说无疑是不增值的,但却是必不可少的。那么如何削减这个等待时间,这就是当初建立“刀夹具服务中心”的初衷,就是在操作者操作之前,保证其所需的一切刀夹量具全部就位。

“这也让操作者和机器的价值能够更大化地发挥出来,因为一个五轴机床的操作者一般都是经过好几年的培训,因此,他的操作机床时间是非常宝贵的,选择工具的工作人员一般经过相对短期的培训就可以上岗,把这一部分流程细化分解出来,避免了操作者的大材小用。”王何非解释。

◎管理精益化

“两三年之后慢慢形成一种文化。因为流程永远都不能包含所有的

特殊情况,但是如果形成一种文化,当遇到新问题的时候,大家自然而然会用同样的方式去解决。”

从更深层次的利用来看,VSM分析不仅能够再造生产流程,而且能够重塑公司的管理水平。“VSM的分析图示,把订单的每一步以及每一步中的若干小步都能透明、直观地显示出来,如果订单出问题,卡在哪个环节,一眼就能看出来,把每一个流程都细化到一个很直观的程度,就不用任何一个平级的人来提醒你出了问题。”王何非也笑称。

从廊坊厂里,随处可以看到对公开、透明管理的利用。比如计划分配之后,实施进程可以随时跟踪:一周的订单数量,每一个订单进行到哪一步,下一步程序遇到哪些问题,都清晰地显示在车间的大看板上。“实际上,这些在系统里面都有显示,但是不如这样直观,容易把握。”王何非说,“看板化管理的好处就在于把问题细化,直观化,出现问题一目了然,这样的管理一定是‘对事不对人’

的。”

当然,这样的管理模式并非一蹴而就,王何非对当年“看板式管理”的雏形依然记忆犹新,刚开始的时候是一种相对机械化的方式,每天上午厂长以及所有的部门经理:质量、物流、甚至财务、人事都要站在这个板子前,讨论哪些产品必须本周完工,不能完工的原因是什么,分别讨论,每天跟进。“两三年之后慢慢形成一种文化。因为流程永远都不能包含所有的特殊情况,但是如果形成一种文化,当遇到新问题的时候,大家自然而然会用同样的方式去解决。”

而在“惯性”思路的引导下,山特维克的平均交货时间已经稳定在14天左右,“交货时间并非越快越好,而是看市场的需要,现在14天已经可以满足市场的需求了,下一步的工作重点要转移到降低生产成本。”山特维克廊坊厂厂长云飞自信地表示,“当然有了这样的精益化思路和解决方案,如果市场要求更短的交货时间,廊坊厂同样能够达到。”