

“纵向一体化” 开启建筑企业的未来之门

周宏/文

今天,建筑企业皆身处“战国”时代,尽管水草丰茂的市场为企业提供了生存的机遇,但是惨烈的搏杀让更多的企业步履泥泞、摇头叹气。在繁荣表象的另一面,我们不由要问:当前建筑企业的未来之路到底在哪里?

建筑企业需要迈过 哪些门槛

今天,《财富》杂志全球工程建筑企业前十的排名,中国建企占据排行榜 50%席位,发展之快、规模之大令人惊叹。但是中国建筑企业的庞大身躯,并不能完全遮蔽发展的阴影。建企利润率严重偏低的现状,让我们不得不思考:为什么在华丽的衣衫下还有内衣尴尬的局促?是什么阻隔了化蝶成蛹的蜕变?

首先让我们感到忧虑的是产业结构严重趋同的现状。近几年,中国建筑企业的急剧膨胀,在极大程度上是国家 4 万亿输血的结果,和企业自身核心竞争力的提升并无太大关系。

我们看到,多数建筑企业并未真正转变发展方式。中国建筑巨头下属的集团公司,即使挂着专业公司的名号,但是产业其实都是你有我有全都有的“大杂烩”。而这种状态,直接导致了建筑企业发展陷入恶性竞争的怪圈。即使有些企业提出“差异化发展”,然而由于市场、资本环境的制约,所谓的“差异化”还仅仅停留在产业差异的层面,离核心科技差异、经营模式差异还有很大的距离。

在今年政府工作报告中,明确提出:要

解决产能过剩、核心技术缺乏、产品附加值低的问题,解决低水平重复建设和地区产业结构趋同的问题。这种导向对建筑企业来说,当如醍醐灌顶。

其次,中国建筑企业并未走出传统竞争的模式。尽管建筑企业在高速发展,尽管也在高喊“精益发展”的口号,但实际上始终未能真正突破重规模产值、轻发展质量的窠臼,核心竞争力没有真正形成。我们仍然遗憾地看到,大部分企业将关系竞争力作为推动公司成长的王牌,而由此导致的后果是使得建筑行业市场准入门槛过低,让新“敌人”轻松地进入建筑领域。这提醒我们,如果忽略对公司内部真正核心竞争力的构建,不能转变发展模式,最终只能在低端徘徊。

“工程总承包”模 式的前瞻眼光

在建筑业务实现自身规模经济的同时,更重要的是能带动高附加值的设计、规划和资本运营的发展。而这要求建筑企业必须深化主业纵向一体化发展,提高主业价值增长能力。

然而,施工总承包一直作为国内建企的主流模式,更让人感到惋惜的是,到今天这种状态并未从根源上得到转变。这是因为受投资体制的制约,目前没有形成实施工程总承包的建筑市场。同时,具有一级总承包资质的企业过多,导致在总承包管理这一平台上过度竞争,大型建筑公司分包项目往往仅限于集团下属的二级公司,形成了大公司不大不强,小公司不小不专的尴尬局面。而在承接国际业务上,仍以劳动力低廉成本优势取胜,处于产业价值链中

低端,而巨大的产值不得不依靠低廉的劳务成本支撑。

施工总承包导致了越来越多的建筑企业横向发展,产业结构不断多元化,资源利用率和创效水平处于低效、薄利的状态。而国际先进建筑企业的发展经验告诉我们,只有“纵向一体化”模式才能给企业插上腾飞的翅膀。

但是,“纵向一体化”只能生根在“工程总承包”的土壤中。

推行工程总承包模式,是转变建筑企业发展方式的必由之路。当前,国际主要的工程企业都采取了这种模式,承包企业对工程项目的勘察、设计、采购、施工、试运行(竣工验收)等实行全过程承包,对质量、安全、工期、造价全面负责。而凭借先进的技术、管理和资金优势,欧美发达国家的承包商成为国际工程承包市场的最大赢家。

其实,早在 2003 年,中国建设部就已经下发了《关于培育发展工程总承包和工程项目管理的指导意见》,给枷裹在传统体制下的建筑企业点亮灯火。然而,十年过去了,建筑企业施工总承包的博弈却未在山脚下停息,仿佛狼群沸腾,恶狠狠地互相攻击抢夺,有劲的抢得多,没劲的捞得少。

为什么工程总承包在中国仅仅是虚幻的美景呢?其一,建筑行业在工程监理、咨询、设计、施工企业资质条块分割,存在比较严格的政策性壁垒,工程总承包位于提倡层面,没有明确资质序列,游离于工程承包市场之外。其二,工程业主缺乏总承包意识,大多数投资方仍然习惯于传统的设计、施工分别招标,这为工程总承包的开展增设了障碍。其三,国内工程企业在融资、人才、经营、项目管理、人才结构

和信息化水平方面仍然处于粗放、低端状态。

今天,随着总分包市场的不断成熟和建筑企业的进一步分化,新的特级总承包企业必须向国际化的经营模式转变,走智力密集、技术密集和资金密集的道路。建筑企业要通过充实项目管理、专业人员,提高融资能力,发展成为具有设计、采购、施工(施工管理)综合功能的工程公司,在其勘察、设计或施工总承包资质等级许可的工程项目范围内开展工程总承包业务。

“纵向一体化”建 筑企业的未来

对中国建筑企业来说,不择手段地“揽活”,拼了老命地“干活”,几乎是这种天经地义生存内容的全部。这种状态不断延续,没有人认为有什么不妥。很少有人意识到,思想上筑起的长城,却是阻挡春风的壁垒。

借助行业高速发展契机,各大建企纷纷扩大企业规模意图实现规模效益,结果却不尽如人意。事实一次又一次证明:单纯地“干活”是难以获取最大附加值。

这让众多的建筑企业用迷茫的眼神问:发展之门到底在哪里?

在实施“工程总承包”的前提下,最关键的是延伸上下游的产业链条,要在以工程建筑为核心业务的前提下,重视纵向链条产业的价值创造,提升资源的充分利用,实现盈利最大化。

纵向一体化发展才能使企业真正实现差异化。但是,我们对差异化的理解往往有两个误区:一是把多元化等同于差异化。机

会主义的投机心理,常常让许多建筑企业按捺不住,不顾实力、单凭勇气盲目涉足。是这种多元化不仅占用了主营业务资源,而且新增业务资源利用率也不高,最终导致质量难保、事故频出、丢盔弃甲。二是自我差异化等同于市场差异化。有的企业确立差异化道路,却是关起门来和自己比,“优势”明显却自欺欺人,和同行企业相比不由捉襟见肘。

具有高附加值的纵向产业链的打造,能够真正实现规避短板、延伸优势。著名的法国万喜集团给了我们极为珍贵的启示。那么他们是如何致力于纵向一体化的?一是作为高速公路、机场、停车场等的运营商,将业务范围扩展到运营、维修和服务业务一体化。二是在路桥业务领域覆盖从上游产业链的设计、咨询到下游产业链的现场维护、冬季维护等各环节。三是依托污水处理、防水、景观美化等技术优势,形成了持续不断的业务链。

显而易见,纵向一体化的实施,上游的项目投资等板块为中游产业带来了大量的工程,改变了仅仅依靠投标获取任务的生存模式。而下游延伸的业务链,则可以助推高附加值业务,拓宽企业的获利空间。这样,就从整体上提升了资源的利用效率,弥补了中游业务同质化严重、竞争过于激烈、利润空间狭窄的遗憾。

山重水复疑无路,迈出一大步天地宽。实现纵向一体化发展,我们总是担心会一厢情愿。其实,市场对工程总承包商的紧缺需求和顾客迫切需要一体化服务的现状,使建筑企业纵向一体化发展不再是一场梦,这一切尽管来的有点晚,但是已经露出期待的微笑……

(作者系中铁二十三局集团八公司董事长、党委书记)

什么是企业的幸福管理?

幸福,是每个人追求的目标;现在也成为国家与政府的施政方向。

汪洋副总理在主政广东的时候,就提出了建设幸福广东的口号;中山市也提出了建设和美中山与幸福中山的理想。最近,一些组织与政府的相关部门,还在推动幸福企业评估工作。由此可见,幸福已不再只是社会生活的一个评估标准及追求,它已开始涉及并深入企业。

由此,即带来一个问题:什么是幸福的企业?员工要如何才算是幸福的员工?

相应地就引出本文的思考:企业的幸福管理。

那么,什么是幸福管理呢?我不准备讲什么大道理,只以提问的方式,引出幸福管理应该涉及的领域或需要注意的方面,希望大家解放思想、共同思考、敢于创新和实践,走出一条有自己企业特色的幸福管理之路。

一、您时刻在思考这样的问题吗:如何让效率高起来、让工资涨起来?

这个问题的核心在于解决员工幸福的物质基础,即工资收入。但是,解决的办法,不是像一般人想的那样,叫公司大幅度的直接加工资,而应该是通过提高生产效率,来达到增加员工收入的目的。

公司层面的薪资调整,有整体的规划。公司

会依据实际情况,做出自己的判断与执行。而作为管理人员,应该经常这样思考:我如何改善创新现有的流程、技术、方法?如何控制成本?如何提高生产效率?这才是一个优秀管理者应有的思维。否则,如何体现一个管理人员的能力、职责与智慧?

因此,幸福管理,首先要求我们的管理者时刻想办法把员工的收入与效率紧密相连,在增加团队效益的同时,增加员工的收入与公司的业绩,营造三赢的幸福格局。

二、您了解每个员工的优势与能力吗?怎样才能让他们的激情尽情发挥呢?

除了著名的五层次需求理论,人的追求,依物质、安全、社交及被尊重之外,最高层次的需求就是成就感。当一个人的价值得以发挥,成就得以实现,怎么可能不幸福呢?

因此,这个问题的关键,就是告诉我们,管理者应该了解每个员工的个性、特点、能力、优势与缺点,并建立起相应机制与平台,以提供足够的发展空间。

这个问题还告诉我们,管理者要学会辨别人才、“发掘精英人才”、激励员工,让每一个员工人尽其才、人尽其能、人尽其责。

由此延伸,这个问题就对每个部门提出了挑战,比如人力资源部,你建立了人才的选、育、留、用机制吗?员工的职业生涯发展有规划吗?再比如生产部、质量管理部、设计开发部或其他相关部门,各岗位人员的安排合理吗?各岗位人员的学习成长与胜任情况如何?我们有很好的激励创新的机制吗?

最大的幸福,莫过于把人的激情与潜能全面调动起来,认同其价值,成全其梦想,快乐工作,工作快乐,难道不是吗?

三、把身段再放低一点,语句再幽默温和一点,好吗?

在这个民主化与人性化思潮流行的时代,员工的自尊、自我、平等意识越来越强。也因此,员工“越来越难管”、“越来越调皮”、“越来越容易伤到他们”、“越来越不在乎工作”……越来越成为很多管理的“共识”。

因此,抛出这个问题,意在提醒我们的

管理者:我还是原来的管理思想吗?我的管理风格是不是应该调整一下呢?我有哪些不好的管理习惯?……

好言一句三冬暖,恶语伤人六月寒。刻板式的说教,独裁式的管理,高高在上的指挥,压迫式的作风,这一切曾经“很爽”的管理哲学,已一去不复返。我们必须解放思想,创新管理,完善自我,否则,就永远地 OUT 了。

其实,管理过程中,员工是很简单很纯朴的,他们的要求并不高。他们,只需要那一份应有的尊严。因此,只要你放低身段,放轻语气,放出笑容,放开诚意,他们就觉得幸福了。

四、您真的知道员工在想什么吗?今天,您是怎样关怀员工的?

由于成长的时代与环境不同,现在的员工在个性、思想、情感、能力等方面,表现出惊人的复杂性、多样化与可塑性。

他们大多是家里的宝贝,可又不想太依赖父母;他们有时候会为了几块钱甚至五毛钱跟你急,有时又大方得“不是钱的问题”的超脱;他们有时坚强得可怕,有时又脆弱得一不小心就掉下眼泪,想回家……

面对这样一群可爱、丰富(有时可能也有点恼)而充满个性与活力的孩子,我们的角色,难道仅仅只能是一个单纯的管理者吗?我们的“管理”范围,难道仅仅只能限于工作时间之内吗?

因此,请把这样一句很简单的话当作我们工作的座右铭:“今天,我关怀员工了吗?”如果管理者每天还能够以朋友、兄弟姐妹、老师、长辈或导演的角色与员工沟通、互动,他们在梦里也会笑起来。

天涯有爱,员工就幸福,就这么简单!

诚然,幸福管理,可能有更宽广与精确的含义,本文只是抛出这一命题,以引导大家共同重视、思考与践行。我想,只要我们在四个方面努力改进,敢于创新,有所成就,我们的管理就是幸福的管理;我们的员工就是幸福的员工;我们企业,就是一个幸福的大家庭!

(来源:中人网)

