

区域化运营：建筑企业快速扩张的最佳选择

■ 曾华 同济大学总裁高级研修班客座教授
建筑企业为何要快速扩张

我个人理解有这样四个方面：一是宏观环境的不确定性,需要我们建筑企业做大,快速扩张就是要做大；二是目前这个行业的商业模式在转变,需要企业做大,不然到后面肯定是成为被洗牌、被淘汰的对象；三是企业自身发展的需要；四是企业承载着员工,有员工发展的需要。

从2007年到2012年的五年间,中国建筑业保持着高速增长,体现在GDP在过去五年在9%左右,但是中国建筑业的增速保持了22%增速。即使在刚刚过去的2012年,中国建筑业在这样严峻的环境下,也取得了16%的增速。我们建筑行业对国家的贡献,从1700亿到3300多亿。建筑业平均的税率都保持在3.5%左右,产值的利润率从过去的2.9%、2.8%到2009年的3.5%、到2010年的3.6%、到2011年的3.6%,建筑产值利润率在稳步逐年慢慢地提高。

随着区域的战略和城镇化进程持续推进,给建筑业的发展带来了巨大的市场。因为区域战略带来了巨大的需求与投资,包括城市化进程,也给建筑业带来了巨大的发展战略。国家的区域战略需要有巨额的投资,巨额的投资就会给我们建筑业带来巨大的市场。投资一万块钱就有四千元在建筑业里,这是从过去的发展情况来估计的。

城镇化进程给我们带来巨大的市场和投资。城镇化的进程从这样三个角度来理解建筑业的 市场和需求。一是从住宅建设来看,中国城镇化要达到中等发达国家的水平,城镇化率要达到70%左右。我们按14亿人口算,70%的城镇化率就是要有9.8亿人口生活城市或城镇里面。按照我们对世界人口理想的居住面积计算,在美国、欧洲国家这样比较发达的国家,它们的人均居住面积比较理想的是在60平米左右。到20年之后,我们达到70%城镇化率的时候,有10亿人口生活城市和城镇里面,人均居住面积达到理想的40平米,那么我们在住宅方面的需求就是400亿

平方米。现在的住宅存量是150亿平方米,还有250亿平方米的差距；二是中国普遍表现出来的规划之后修建建,很好的房子可能住了十年不到、二十年不到就拆掉,拆建大概有80亿平方米；三是公共建筑,就是礼堂馆所、商场、影院、购物中心、文化博物馆、基础设施大概还有150亿平方米的建筑需求；四是基础设施,配套设施。如果今后城市每年增加1300万人口,就有1.3万亿的基础设施的投资要为其配套。

未来20年,7.5亿人口变成10亿人口在城市里面,由此带来的基础设施至少是30万亿的投资额,这就是城镇化进程的持续推进给建筑业或者房地产业带来的机遇。这是为什么建筑企业要快速扩张、做大做强的根本原因。

商业模式在改变

一般谈到商业模式,包括四个大的方面,即业务模式、融资模式、运营模式、盈利模式。这里面最核心的就是业务模式,说到底就是我们到底做什么业务,在哪些区域去做,在这个业务里面做哪些环节的事情,这就是业务模式。在中国的建筑企业里面,最典型的业务模式就是现在被号称是全球最具竞争力的建筑地产商的中国建筑中建股份,它的典型业务模式就是建筑业务加上房地产业务这样一种最终形成城市综合开发的业务。国内很多大的企业都在向这个方向转,像云南建工、江苏省的中南建设,中国建筑业的 第一只股票 广厦控股,都在走这样的路子。中建股份产业结构调整的目标是要成为城市的运营商。在建筑业的产业链上面,整个工程要有前期规划,要做项目融资,到设计,到采购,到基础设施,建筑施工,到物业销售开发、物业管理,加上后期的运营。这是整个大的工程建设的全价值链。在项目融资里面利润率都比较高,在工程建设里面可能达到多少的毛利,在采购设备、基础设施和建筑施工里面5%—10%的利润,在商业开发中房地产领域20%—40%左右的毛利。一般情况下,建筑业要发展,由建筑业转到做房地产业,有的是做EPC,自己

我想从三个角度来进行论述。第一,建筑企业为什么要选择快速扩张。第二,在这种区域化运营的模式下,它到底是怎么回事。第三,区域化模式有哪些优势、有什么特点,如何去运用。

去做一些采购。房地产开发有两类,第一类是销售型物业,就是把地产开发出来一次性卖掉。第二类是中国做得最好的,就是万达集团,持有型物业,源源不断地去收钱,就是商业地产靠租赁建起来之后收运营的费用,这是搞房地产开发到商业地产的模式。

在世界最赚钱的企业里面,法国的万喜集团就是典型的城市运营商。原来它是帮助法国建了很多高速公路、停车场等等,依靠建筑企业修了很多高速公路、停车场等等,这几年就有现金流。我们预测万达集团未来十年甚至二十年一定是世界最有钱的。万达在上海建的第一座万达广场就在五角城,被称为上海第二个城市副中心。现在万达在那里收租金,每年是27个亿。万达从2006年到现在七年的时间,如果把万达广场全部整体卖掉,最少值300亿。

第三个层面就是企业自身发展的需求,从企业运营期到求生存的阶段,面临着高速发展的阶段。到了后面的城市阶段,如果再不突破自己向前,就趴下去了,到了衰退阶段。到了这样一个阶段的时候,必须选择退边,叫二次创业也好,叫自我革命也好,必须向前发展。

第四个层面,企业是员工发展的需要,你做了一个企业,承载的是一个员工的需要。作为企业来说,把企业做好就是履行最好的社会责任。提供了最好的产品、提供了最好的就业、提供了依法纳税,把这些做好就是最好的。为什么那些优秀的人才都跑到优秀的企业里去,为什么垃圾的公司人才就留不住呢?

企业做好了,人才自然留住了。

区域化运营模式如何运作

区域化的运营模式就是将全国的建筑市场按区域划分,或者将整个全球的两个市场按区域划分,就是国内市场和国际市场。以重点的大城市为中心,来建立区域性的业务基地,按照这样的模式,进行授权管理的组织模式。它的核心思想就是要实行模拟法人,公司对非法人性质的区域公司,按照独立法人公司的定位来进行授权管理,一定是授权管理。既然是授权,就是要下放生产经营权,强化审计财务监督权,这是区域化运营模式的第二个核心热点。

在模拟法人和授权管理的前提下,在合理范围内赋予他生产自主权,并且在制度流程统一的基础上,可以根据不同的区域公司、人力资源配置的情况、内部的管理运营规划的程度,来进行一年一度的经营授权。合理划分作为公司本部与各个区域公司里面的责权利,最终通过这样一种区域化运营的模式,建立一种适应和面向市场经济的管理体制。这些区域公司最终形成了自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的市场主体,这就是区域化运营模式的核心,也就是若干个作战单元一模一样。企业要做大,在这样的市场上做,再怎么 做,就是这么大,想快速地做大规模,必须有若干个像你这样的点,要快速复制出去。区域化运营模式,对于我们来讲,公司的总部有这样一些核心的职能,主要包括这样一些方面。一个是管理权限,一定要进行授权、进行分权,有控制地分权。总部要做的是控制下面的人事权、监督权,履行的相应职能是制定公司的年度计划、利润计划、公司战略,还要制定公司的重要制度。第三个是要确定集团人事管理基本的制度和原则,管区域管到什么范围,是只管总经理还是管总经理领导下的经营班子,还是要管到区域公司部门的这一层。第四个方面就是要协调各个区域公司以及这些区域公司与专业公司的关系,对区域公司进行考核和评价,这是作为区域化总部应该履行的职能。总部就是现在的

管理型的总部,不干具体的业务。但是要推进一些具体业务的时候,可以成立相应的事业部,比如海外事业部。其他所有的部门设置都是围绕管理区域,所以它是一个管理型的总部。

区域运营模式下,区域公司怎么定位呢?应该是对自己采取一种集权式的管理模式两级核算,自负盈亏,不能再学总部的模式风险就没办法控制了。各个区域公司下面还有若干个公司,定期上报生产相关信息。至少七个方面的职能,全面负责公司集团战略目标,区域内业务生产经营,工程的生产与管理,区域内部的人事安排,区域架构设置,区域财务的统一管理,区域内的各种信息的收集、整理、分析、上报。作为区域公司的定位,应该在哪些方面。

典型的区域公司的部门设置,与一般说的建筑企业直接管得项目部和分公司一样,叫生产经营型的管理机构。从经营的角度有市场经营部,可以细分为市场开发部和专门的合约管理部,还有专门的预算部、商务部等等。这是区域化运营模式下,公司总部和区域公司的职能定位。

区域化运营模式下项目怎么运营呢?根据新的发展变化,还增加了一种模式,当然这种模式也是在直营模式下,就是搞项目的股份合作制。选择什么样的模式没有最好,合适的就是最好的。相对合适的很多企业 在运营化模式下,采用一种经济责任承包的模式,有什么好处呢?目标、责任明确,好操作,能够发挥管理人员的能动性和责任心。这种模式也不是万能的,任何事物都是双刃剑,有利有弊。我们在运用这种模式快速扩张的时候,要规避如下一些问题。一是单一承包经营体制之下存在的问题。二是向梯级市场开拓以及二级分公司的管理问题。三是区域运营模式下代理人的问题。四是单一法人经营下的管理风险。但代理人的问题永远是很关键、很核心的问题。

对于我们建筑业来说,很重要的一个问题就是方向正确,我们的目标才有意义。如果方法正确,我们的目标才能达成。

资本利润与劳动报酬的对立统一关系——系列研究之一：资本利润与劳动报酬的合理界限

在理解资本利润与劳动报酬的关系时,不能简单地将二者视为一种对立的关系。如果二者仅仅是一种对立的关系,那么不是资本剥削了劳动,就是劳动剥削了资本。依据传统的理论解释,资本利润是剩余价值的转化形式,那么,资本所有者无论他如何煞费苦心地增加使用资本或者创新使用资本,只要占有资本利润,就是对劳动者的剥削。

■ 李松龄 湖南大学经济研究中心

“作为资本家,他只是人格化的资本。他的灵魂就是资本的靈魂。而资本只有一种生活本能,这就是增值自身,创造剩余价值,用自己的不变部分即生产资料吮吸尽可能多的剩余劳动。资本是死劳动,它像吸血鬼一样,只有吮吸活劳动才有生命,吮吸的活劳动越多,它的生命就越旺盛。”可见,只要把资本利润和劳动报酬理解 为一种对立的关系,那么就无法理解社会主义 市场经济的分配形式,即劳动、资本、技术和管理等生产要素按贡献参与分配的合理性 与合法性。如果说社会主义 市场经济的分配形式还有一定的合理性的话,那么资本利润和劳动报酬就不只是一种对立的关系,而是一种对立统一的关系。我之所以要把资本利润和劳动报酬合理界限的问题提出来进行分析和研究,目的就在于说明二者还有统一的一面,劳动者可以通过劳动报酬获得他应该得到的收入份额,走向富裕,而不是更加贫穷。资本所有者通过使用资本获得的收入份额也不完全是对劳动报酬的侵蚀。

我们知道,劳动力要素的特征,一是它有价值,“由生产从而再生产这种独特物品所必要的劳动时间决定的。活的具体要维持自己,需要有一定量的生活资料。因此,生产劳动力所必要的劳动时间,可以归结为生产这些生活资料所必要的劳动时间,或者说,劳动力的价值,就是维持劳动力占有者所必要的生活资料价值。”由此可见,劳动报酬至少应该在劳动力价值之上,因为不如此就不能维持劳动力的再生产。劳动力要素的另一个特征就是它有使用价值。劳动力的使用价值通常被理解为劳动力的使用,即劳动所能够创造的



价值,或者简单地说就是劳动力的使用所能够创造的价值。即使依据谁创造的价值归谁所有的说法,劳动报酬至多也就是劳动力的使用所创造的价值。等于或高于劳动力的价值,等于或者低于劳动力的使用所创造的价值,应该说是劳动报酬的一个比较合理的区域。劳动力的价值是劳动报酬的最低界限,劳动力的使用所创造的价值是劳动报酬的最高界限。劳动报酬如果高出它的最高界限,它就侵蚀了资本利润。劳动报酬如果低于它的最高界限,资本利润就侵蚀了劳动报酬。劳动力的使用创造的价值高出劳动报酬的部分,这部分剩余价值也就转化为资本利润。所以,劳动报酬的合理界限似乎以等于或低于劳动力的使用创造的价值和高于劳动力价值为宜。还有一个需要回答的问题,那就是劳动报酬等于或者高于劳动力的使用创造的价值,资本还有利润吗?如果有的话,这部分利润是不是剩余价值的转化。如果不是的话,理论依据是什么。

我们认为,资本利润可以被区分为两个部分,一个部分是剩余价值的转化形式;另一部分是价格高出价值的部分,它不是剩余价值的转化形式。正如上面已经提到的,劳动力是一种特殊商品,具有决定意义的,是这个商品独特的使用价值,即它是价值的源泉,并且是大于它自身的价值的源泉。因为给予劳动者 的维持费只相当于劳动力的价值,而劳动力的使用能够生产大于劳动力价值的价值,资本所有者购买劳动力,正是看中了这个价

值差额。这个差额就是剩余价值,它转化为资本利润。我们讲资本剥削劳动,指的就是剩余价值转化为资本利润的部分。如果从平均价格等于商品价值的意义上说,资本利润就只能是剩余价值的转化形式。可是,商品价格是不等于商品价值的,在一个资本发挥作用的创新社会里,价格高于价值的现象可能要比价格低于价值的时候多得多。虽然少数商品生产者也会出现亏损,但是他会尽力扭亏为盈;否则就会退出市场,并不一定会等到他的亏损与其他生产者的盈利相等时才退出市场。就是说,即使是平均价格(不能认为是均衡价格),也可能高于商品的价值。那种认为平均价格等于商品价值的假设前提可能在现实的商品世界中并不多见。因此,把资本利润完全视为剩余价值的转化形式,因为假设前提不现实而缺乏足够的依据。马克思从平均价格等于商品价值的假设出发,以总生产价格等于总价值的理论,说明有机构成高的资本获得价格背离价值的超额利润是由有机构成低的资本生产的剩余价值平均过来的,从理论上讲是能够自圆其说的。但是,并不能说明超额利润是构成高的资本雇用的劳动生产的剩余价值的转化形式。只能说,价格高于价值形成的超额利润是需求者的价值损失转化而来的,因为需求者以高于价值的价格购买商品是一种不等价交换,因而是一种价值损失。但这种价值损失是他自愿的,叫做生产者愿打,需求者愿挨,因为需求者通过交换获得了他认为满意的使用价值。由此也就说明了

价格高于价值的利润不是流通领域能够生产剩余价值,从而转化而来的。于是,我们有必要探讨资本利润的合理界限,以说明它与劳动报酬的对立统一关系。

实际上,资本的 增加使用会提高劳动生产率。在劳动时间不变的前提下,因为劳动生产率的提高,商品生产的数量增加,商品的价值降低。因为社会的供求关系在短期内不会发生多大变化,或者即使发生变化,变化的幅度也会小于价值变化的幅度,于是商品的价格就会高于商品的价值,并转化为资本利润。总的劳动时间没有变,如果劳动强度和劳动技能也没有什么变化,商品价值也就不会增大,也不会缩小。而且,劳动力的价值如果没有什么变化的话,剩余价值也就不会有什么变化。因此,资本利润的增加不是因为“劳动力的一天产品超出其一天费用的那个余额也在不断增长,因而工作日中工人为偿还自己一天的工资而工作的那一部分时间就在缩短;另一方面,工人不得不为资本家白白工作而不取分文报酬的那部分时间却在延长。”一天生产产品的增加,是因为劳动生产率、即生产力水平的提高。其中,人的因素尽管是生产力诸因素中的主导因素,但也不能忽视物的因素如资本的重要作用。产品不同于价值,它是财富,不能全说成是劳动生产的,而价值则是劳动创造的。“劳动并不是它所生产的使用价值即物质财富的唯一源泉。正象威廉·配第所说,劳动是财富之父,土地是财富之母。”如果把一天产品的增加说成是

劳动力的一天产品超出其一天费用的那个余额也在不断增长,那么生产力中物的因素的作用就被完全忽视。一天生产产品的增加,是因为资本的 增加使用发挥了重要作用。这部分增加产品的价格相当于全部产品价格高出价值的部分,并转化为资本利润。这不是工人不得不为资本家白白工作而不取分文报酬的那部分时间在延长。

资本的创新使用同样具有提高商品使用价值的作用。萨伊认为,人类不能创造物质,也不能使物质的数量有所增加或减少。人们能够作到的只是改变原有物质的形态,使它具有新的效用,或者是扩大原有的效用。而且,他还认为物品的效用是由劳动、资本和自然力三个方面共同作用和协力的结果。可见,资本的使用确实能够提高商品的使用价值。因为使用价值的提高,消费者愿意支付较高的需求价格,从而拉高商品的价格。即使不提高劳动生产率,从而降低商品价值,也能够使商品的价格高于商品价值,并转化为资本利润。如果伴随劳动生产率的提高,商品价格偏离商品价值的幅度则要更大一些,资本利润也就更多一些。显然,不能将资本的创新使用所提高的商品使用价值,完全归功于劳动的作用和贡献。尽管资本技术也有物化劳动部分,但也只是间接作用。正是因为资本的 增加使用与创新使用能够提高劳动生产率和商品的使用价值,从而为我们界定资本利润的合理界限提供了一定的理论依据。

因为资本的 增加使用和创新使用,使得商品价格高出价值的部分转化为资本利润,这是资本利润的合理界限。超出这一界限的资本利润因为是由劳动剩余价值转化而来的,因而不合理的资本利润。将资本利润控制在合理的界限之内,就不会对劳动报酬造成侵蚀,这说明在合理的资本利润和劳动报酬被分别控制在合理的界限之上,二者的关系就是统一的。那种认为资本在市场诸要素中处于支配地位,拥有资本的社会成员自然就会获得更多的国民收入—利润的看法,是因为没有认识到资本利润还有一个合理界限。其实,我们可以通过不断地完善市场和促进市场均衡以及通过政府的再分配将资本利润控制在合理的界限之上。人们所认识到的是在社会主义市场经济的初级阶段,不完善和非均衡的市场所造成的资本利润侵蚀劳动报酬的现象。因此,我要在下面的问题中具体论述不完善和非均衡的市场是如何促使资本利润侵蚀劳动报酬的,从而需要通过政府的再分配和提高市场的完善和均衡程度,将资本利润和劳动报酬分别控制在合理的界限之上。

(待续)