

建筑企业盲目多元化是条死路

赵建/文

英国有一句古老的谚语：“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里”。在建筑行业，多元化发展成为企业躲避市场风险的港口，事实上这种选择的确成就了一批企业的梦想。

然而，正如今天的都市一样，骄阳也会被恼人的雾霾遮蔽。我们也看到，不加深思的多元化发展，有时会把企业引上绝路。

建筑行业的人大都不会忘记，著名的菲利普·霍尔兹曼公司曾留下了建造德国国会大厦的辉煌。然而在 2002 年，这个建筑巨擘轰然倒下。人们至今仍然会思索：这个有 150 年历史建筑企业的悲情落幕，到底想告诉我们什么呢？

今天，仿佛是中国建筑企业扬眉吐气的时代，令人仰望的身躯让世界惊叹和艳羡。然而，这些暴发户们都好像贪婪的饕餮盛客，让多元产业撑的大腹便便。让人忧虑的是，这些企业并未真正意识到有什么不妥，把多元化当成了长胖长高的良药。

而菲利普·霍尔兹曼公司提醒我们：误判形势、盲目多元必将埋下难咽的苦果。早在上世纪 90 年代初，这个公司信心满满地认为房地产市场必将生机勃勃，他们自信地迈出多元化的步伐。然而，投下的巨资却埋下了诱发危机的种子，德国房地产长期低靡、徘徊不前，导致其陷入了不可自拔的泥潭，到 1999 年，公司因此累积的债务高达 24 亿马克，最终无力回天。

那么，为什么这些明星企业的多元化轨迹会偏离梦想的航向？当我们平息了浮躁，在思维冷却中思考就不难发现：我们并不否认在多元智能时代，多元化发展使企业掘到了一桶又一桶金。但是，今天市场最大的特点就是生产过

剩，而过剩的结果就是竞争。既然是竞争，那么其结果就要比别人做的更好，必须比别人创造更多的价值，而要实现这一点的信息来自执着的专业化。

一些建筑企业却按捺不住诱惑，迅速进入陌生产业领域，但是很快就面临发展与转型的前所未有的困难，甚至陷入困境。事实一再证明：单纯的以追求短期收益最大化为目标的经营投机行为，非但不能给企业带来应有的利润，反而使企业陷入泥潭。

我们看到国内多数建筑企业“样样做却样样做不精”，一旦面对国际化的市场竞争，就出现品牌和技术空心化、专业人才过度分散、企业竞争力削弱……

而这种近乎灾难性的原因，来自国内建筑企业的同质性属性。由于缺乏自身的核心专精领域，大量的企业在一个相当狭窄的范围内激烈竞争，导致利润水平不断下降，没有过多的力量进行施工技术和项目管理技术的研发。

似乎所有声音都在提醒：盲目多元化是条死路！

我们不难看到：世界“五百强”大都是几十年兢兢业业、目不斜视地做出来的，中间可能有一些多元化的插曲，但是最后都相继走上专业化的道路。中国建筑企业只有专业化才能形成自身的特殊优势，远离浮躁，自觉地挖掘和发展自身擅长的领域。

令人欣喜的是，中国的一部分建筑企业已经醒悟，开始了一种超越传统建筑产业发展模式的转变，即通过建筑分类的专业化、工种分类的专业化以及流程分类的

专业化等不同取向，逐步适应当今建筑市场特色化、专业化、高效率的追求。

那么，是不是“一专就灵”呢？不会有人轻易地给出肯定的答案。所谓的“专业化”，并非自诩，而是市场认可。一个企业，便认为是专业化了。这种掩耳盗铃的游戏极有可能葬送一个企业，貌似专一却早已貌合神离，最后却钻进了死胡同。

实现专一化经营绝非轻而易举的。专一化发展要集中优势培育自己的核心竞争能力，因为“专一”的本质是：通过创新获取一种特殊的能力。同时，这种创新是持续的、全面的创新，要求决策层必须是行业的专家，能够站在市场的船头，引导行业乘风破浪。

创建于 1979 年的百瑞公司是以色列本土最大的工程公司，虽然年产值不超过 10 亿美元，但却在世界通信工程领域排名第 8 位，净利润率高达 7.06%，这是中国许多建筑企业难以企及的。这家公司在通讯工程领域利用最新的技术为客户提供独特的解决方案，如：单级渗透混凝土建筑、具有装饰性质的网式设计、具有模块化成本效益的塔式设计方案等，使其在激烈的竞争中独占鳌头。

“兢兢业业在一个领域做好、做出品牌，占领一个稳定的市场”——正在演化成市场竞争的基本规律。建筑企业要充分考虑自身资源和能力，构建短期、中期、长期的投资组合及产业组合升级路径，避免好大喜功，头脑发热式的投资行为，形成一个资源逐步积累、分步投资、稳健发展、提升效率的良性发展之道。

任何一个企业其生命力都是有限的。今天，建筑企业要使自己在专业优势和声望上永远超越同行，必须理智地拒绝眼下缤纷利益的诱惑，扎扎实实地专注发展，才能使企业的生命长久地延续……



企业管理 简单才能高效

余胜海/文

企业要发展，管理是关键。简单管理是全球顶级 CEO 的成功之道。大道至简意味着“少而精”，博采众长，融会贯通，不仅要整合创新，跳出原来的框框，去粗取精，而且要抓住要害和根本，挥动奥卡姆剃刀，剔除那些无效的、可有可无、非本质的东西，融合成少而精的东西。所谓“为学日增，为道日减”就是这个道理。

简单管理不仅仅是一种管理方法，更重要的是一种思维方式。这种思维方式带给大家的既是思维的革命，也是管理的革命，可以让我们从繁琐、复杂的工作和生活中解脱出来。

“管得越少，成效越好”这是“全球第一 CEO” 杰克·韦尔奇的一句名言。这是一种境界，是一种依托企业谋略、企业文化而建立的至高无上的经营平台。

韦尔奇说：“事必躬亲，只会累坏自己。习惯于相信自己，放心不下他人，经常粗鲁地干预别人的工作过程，这是许多管理者的通病。问题是，这会形成一个怪圈：上司喜欢从主管到尾，越管越变得事必躬亲，独断专行，疑神疑鬼；同时，部下就越来约束手脚，养成依赖，封闭的卡惯，把主动性和创造性丢得一千二净。”所以，我们作为管理者不必事必躬亲，要信任部下，学会放权。让你的部下充分发挥其主动性和创造性。

简单管理的核心竞争力在于：管用、好用、一用就有效。企业管理所要解决的根本问题是有效，即有效直至高效地解决问题。

因此，我们要在简约管理思维的指导下，利用科学的方法，将工作主题核心以外的枝节因素尽可能地剔除掉，使复杂的问题简单化，简单的问题条理化，条理化的问题更简化。从而简化人际关系，优化工作流程，提高工作效率，创造更佳效益的一种高效管理方法。在简约中享受工作、享受生活。

许多民企老板都有过这样的感叹：人才难找，班子难带，员工难管，听话的不能干，能干的不听话。一言以蔽之，就

是招不到人、管不好人、用不好人、留不住人。

在当今市场竞争异常激烈的环境下，如何降低人才流失率成为我国众多企业所面临的一个重要问题。员工的流失不仅直接导致企业人力资源成本升高，还将造成企业的技术和经验流失，给企业带来不可估量的损失。

企业经营的实质是经营人心。老板在经营员工的同时，要像经营大师们一样“经营员工”，因为人是第一生产要素。维持现有队伍，发挥大家的积极性，增强凝聚力是企业人力成本最低的办法。

留住员工，必须提高企业的吸引力，而“钱”不是唯一吸引力。因为，员工的需求是多样化的。要实实在在地做到“以人为本”，用感情留人，用企业文化留人，让他们感受到企业大家庭的温暖，增进员工对企业的归属感、认同感；要建立合理有效的激励机制和给员工必要的职业生涯规划，充分发挥其潜能，提高工作业绩，以使员工觉得自己有发展前途，从而乐意长久地为企业做出贡献。这个道理中国企业家都懂，遗憾的是多数没有把这些工作落到实处，“以人为本”成为一种时髦的口号。

韦尔奇说：“CEO 的首要任务是一手抓种子，一手拿化肥和水，让种子成长。让你的公司发展，让你身边的人不断发展和创新，而不是控制他们。”他还指出：“中国的企业家很爱调动员工的积极性上不是很出色。很多管理者更懂得服从上司，但是没有调动别人的积极性。”

美国钢铁大王卡内基曾经讲过：“如果拿走我的全部厂房设备、资金，只要保留我的原班人马，几年以后，我仍将成为钢铁大王。”可见，一支训练有素的员工队伍，对企业是至关重要的。

目前，中国企业真正的挑战在于国际化规则与世界级水平的运营。因为中国企业与世界卓越企业存在的差距是整体性的、全方位的。像华为、海尔、联想这样的国际化企业很少。要想真正把握消费者，就得怀着一颗敬畏之心，像追求真理一样，不断地了解他们，琢磨

他们，服务他们，最大限度地满足消费者的需求。像雷蒙德·克洛克和本田宗一郎一样时刻“把自己摆在顾客的位置上”，“让用户感到满足和喜悦”，像任正非一样“以客户为中心，为用户创造价值”。

2010 年，苹果取代谷歌成为全球最具价值的品牌。作为苹果的 CEO，乔布斯的可贵之处在于非常尊重用户的需求，当他感觉自己产品已经做到尽善尽美的时候，总是对自己的一千条创意说“不”。他时刻关注细节，无论是在产品设计、网页导航，还是在产品演示上都要进行不断创新和简化，把每一个细节和技术做到了极致，让产品尽善尽美，让用户体验达到极致。

经常有人问我，中国为什缺少世界级企业？我们究竟落后在哪里？其实中国企业的科学技术并不落后，而是我们企业家的思想观念上的落后。观念左右思想，思想决定行为，行为导致结果。要改变结果，关键是要改变思想观念。

美国心理学之父威廉·詹姆斯说：“这个世界上最伟大的发现是人们可以通过改变自己的态度，从而改变人生。”这句话是至理明言。改变行为的关键是转变态度，而要转变态度，首先就要从转变观念着手。

亨利·福特在汽车还只是富人们炫耀金钱的年代，就豪迈地宣称：“我要为大众造一种汽车。”为了实现诺言，他坚信只要将汽车生产标准化、系统化、规模化，就能大幅降低生产成本，从而降低汽车价格。

福特大力改进汽车，使汽车在耐用性、易操作性和维护上都变得很简单，还创造性地在世界上首次运用了流水装配线，而后，这也为世界工业生产带来了一场大革命。他的标准化、系统化、规模化生产汽车的理念十分成功，终于让汽车真正成为大众都能买得起的普通交通工具，让人类步入了汽车时代。

稻盛和夫被誉为“经营哲学之父”，一生培育了两个世界 500 强企业。他说：“人到这个世界就是来修行的。我之所以要把企业搞得越来越出色，目的就是让在京瓷和 KDD 的员工能够安心地工作，度过一个幸福的人生。”京瓷和

KDD 的成功，也是稻盛和夫的这种经营思想带来的。

稻盛和夫即使在最忙碌的时刻，也没有忘记心灵的追求。他一直在潜心研究哲学与宗教，始终都在追问一个终极问题：作为人何为正确？“敬天爱人，自利利他”不仅是他的人生哲学，也是他经营哲学的根本。

在实际经营中，稻盛和夫始终谦卑、谨慎，遵循“为商必先为人”的准则。在数次金融危机中，他坚持不精减任何一名员工，因为“公司永远都是保障员工生活的地方”。在日常经营过程中，他提倡稳健经营，公司永远保留大量现金，以应付不时之需。

稻盛和夫始终坚持一切从顾客的角度考虑问题，满足顾客的要求。只要为客户创造了价值，企业也就可以从中分享价值，这使他在商场上屡创奇迹。更重要的是他还系统地整理了自己的思想，总结出了自己的成功方程式：成功=人格理念×努力×能力。

从“佛道”到“人道”到“商道”，稻盛和夫把一个企业家人格修炼放到了最高的位置。

松下幸之助说：“不想成为全球顶级企业，永远长不大。不掌握顶级企业经营之道的企业家，不是一个合格的企业家。”大凡世界上卓越企业，都源于成功的观念，能附合时代潮流的观念。大多数的失败，特别是在一个较为完善管理机制下的失败，也源于失败观念，没能跟上时代发展的步伐。

所以我希望中国企业家人，每隔三五年一定要对自己的经营理念做一番深刻的反省，检讨自己的观念是否落伍，是否符合时代发展的趋势。不更新观念，变革管理，就没有真正的进步，企业也不可能长久稳定发展。

去改变我们的观念，有些事，便会在一夜之间被彻底改变。二十一世纪，不是一场技术的革命，也不是一场产品的革命，而是一场观念的革命！对个人而言，那就是一切皆因于观念。改变观念，你就能改变命运，让基业长青！（作者系知名财作家、北大研究员、出版的畅销书有《企业家大败局》、《大道致简》、《能源战争》、《华为还能走多远》）

2013 年 5 月 13 日
星期一

编辑 唐利 美编 胡运梅

赵建/文

“跨越式”、“超常规”发展至今还成为一些企业的动人口号。如果我们不细追索其中逻辑的严密，或许会为企业家们勇敢的创新精神所打动。但是，在越来越多的人渴望一夜暴富、渴望用种植胡参的方法“跨越”春天和酷暑迎来秋收的喜悦吗？

我们还记得几年前曾在央视广告竞标会上出尽风头的某企业年轻的老板，虽然仅有年一亿美元的营业额，却敢公开宣布自己要争取进入世界五百强的行列。可能他并不知道世界五百强最后一名的一年营业额一般也要超过一百亿美元。今天，除了当年“初生牛犊不怕虎”的勇气仍留余音，他的企业早已消失……

可是，一家企业的败落似乎并不能引起企业界的警惕，一时的成功仍然“激励”着众多企业涌向“跨越”的狂潮。

“没有最好、只有更好”这一广告词，使人们自然会记起被誉为“冰柜大王”的澳柯玛。1990 年，鲁群生挂帅濒临破产的“黄海冰柜厂”，经过四五年的励精图治打造出闻名国内的“冰柜大王”，并开创了 1994 年到 20 世纪末的辉煌历程，澳柯玛也因此与海尔、海信、青啤和双星一并被誉为青岛市“五朵金花”。

“海尔、海信不做的，澳柯玛都做”，澳柯玛的“跨越式”宣言一时令人惊叹。

然而，2006 年 3 月，澳柯玛惊爆集团公司占用上市公司资金达 19.47 亿之多，银行和供货商等债主登门逼债，澳柯玛资金链彻底断裂，供货商几乎全线停止对澳柯玛的赊销，整个澳柯玛集团陷入瘫痪状态，骄傲转化为悲凉。

为解决澳柯玛资金占用危机，青岛市政府付出了巨额的资金成本，在解决 19.47 亿元资金占用的过程中，政府出了 8 亿元现金，而且在 2008 年 10 月底之前，现金置换澳柯玛 7 亿元不良债权。

网友评论说：澳柯玛亏损是家电业浮躁的典型代表。

我们不得不追问：为什么中国的企业这么容易跌到，为什么会跌得这么惨？

我们看到，全球一体化的经济趋向拉近了企业的地域和时空距离，由此而产生的机敏、敏锐、开通等品质成为推动企业快速发展的时代力量。但是，不幸的是，浮躁的企业家们却把敦厚淳朴、艰苦创业、脚踏实地看成了落后的倾向，最终却使“跨越式”发展的“超常规”思路失落了本身的深度，成了头脑发热的越轨冒险，对市场规律的无序践踏。

美国的《财富》杂志每年都要评选世界 500 强，在今天更加触动了一些企业的 500 强情结。但是，即使是跻身 500 强的中国企业与世界先进企业的差距也是十分明显。据统计，世界 500 强的研发费用占全球费用的 65%以上，但是中国大中型企业的研发费用到如今也仅仅为 1%左右。

那么，如何缩小这种差距？现在流行一种观点：认为全球化将起到一个平衡器作用，新技术、新知识不是哪个国家的专利，它们在全球是流通的，所有的竞争者都会得到，随着时间的推移，各国的发展将趋向一致。

我们无意去嘲笑这种美好的愿望，但是现实的差距靠这种愿望却无法跨越；技术全球化在使用技术方面的合作会有很大进展，但是在技术生产却难以全球化，技术创新前沿成果和技术协议仍然集中美国、欧盟和日本等少数几个国家。

以建筑业为例，与全球最大的五家建筑服务商相比，中国最大的公司在规模方面毫不逊色，但是，在建筑综合服务能力，尤其是设计、特许运营的能力上，差距仍然十分巨大。

在“跨越式”、“超常规”的背后，是落后引发的冲动。而改变落后，我们需要的是脚踏实地的务实精神，是与世界比肩的自生能力。

管理大师彼得·杜拉克说：“企业在全球性经济竞争中，如逆水行舟、不进则退，所有企业都要把提高全球性竞争力作为竞争战略上的目标。”在这种形势下，只有尽快取得与世界顶尖同业同等水准的生产力，否则不可能继续生存，更别谈繁荣发展。

著名的戴尔公司从创业伊始就以非常务实的方式运作，戴尔常问：“完成这件事最有效的方式是什么？”如此一来，他们杜绝了所有产生官僚体制的可能性，而“事实是最佳良友”成为戴尔公司的座右铭。靠着这样一种精神，戴尔公司以极小的规模却以 127%的超速度成长，用最简朴的方式抵达了一种高级自然化状态。戴尔公司在 2012 年仍然是全球计算机制造商中排行前茅，净收入达到 621 亿美元。

而我们的一些企业没有建立合理的资本结构、技术结构和管理体系就盲目发展，追求速度，有两项成功就误以为这是成功体系，就可以“跨越”现有的基础无限地扩张，结果却成了昙花一现。

我们奉劝准备“跨越”的企业从冲动中冷静下来，因为在经济运动中存在某种客观的、不以人的美好愿望而改变的必然性和经济规律。技术的快速更新和激烈的市场竞争形成了巨大的压力，决定企业的竞争是剥离浪漫逻辑的生命力比赛，企业不能轻易地再作地域性的兴奋和时段性的迷醉，只有脚踏实地地增强自生能力，通过务实地发展提高在世界舞台的地位。

轻言「跨越」是非理性冲动