

工程公司“横向一体化”战略探研

■ 中铁二十三局集团执行董事
党委书记 周宏

企业界流传着一句话:思路决定出路。其中蕴含对企业战略重要性的共识不言而喻。多年来,中国经济的投资型高速发展让建筑企业分享了饕餮盛宴,然而今天,经济减速使发展红利的炫丽色彩渐渐淡去,建筑工地的火热由于过度竞争而变得焦灼。对工程公司来说前方的道路将更加泥泞,那么,什么样的思路才能找到保证企业持续挺进的动力源?作为工程公司的一员,我们毅然选择了“横向一体化”的发展之路。实践证明,这种战略模式能够降低企业经营风险,突出自身优势,实现可持续发展。

一、由我公司战略历程看当前工程公司战略走向

一个企业发展的轨迹,本质上是选择战略的历程。我公司经历了长达 38 年的专业化发展,却在近 4 年迅速经历了综合工程发展、差异多元化发展,这似乎是当前建筑企业的一个缩影。那么这个企业到底经历了怎样的战略抉择?

1、初期的专业化发展战略
作为生产桥梁、轨枕的专业化混凝土制品企业,这种战略取向维持了三十多年,从未有人感到有什么不妥。企业先后参与了襄渝、南昆等四十多项国家重点工程建设,还参与研制磁悬浮列车导轨梁模板,被誉为“磁悬浮轨道梁生产技术”的发源地。在上世纪,专业化优势让企业登上了市场巅峰,在建筑行业有广泛的品牌美誉。然而,市场的变化却让企业发展道路越走越窄。进入新世纪,在传统市场上混凝土制品逐渐丧失了明显的技术优势,稍具规模的企业都逐渐掌握了施工技术、拥有了生产实力。同时,投资方大都不再把混凝土制品单独拿出招标,使企业陷入受制于人的窘局。这种经历也是建筑企业在市场经济初期遭遇的阵痛,也反向激励企业冲破传统模式的外壳,寻找通向光明的出口。

2、经历的综合工程公司战略
单一的专业化发展,在各类建筑企业竞争实力不断攀升的今天,无异于通向逼仄的悬崖。为了改变战略狭窄的状况,我公司毅然将战略定位在“综合工程公司”层面,向铁路、市政、房建、高速公路等综合施工领域迈出了步伐。虽然在这些行业我公司还是“新兵”,然而公司采取了跨越式发展的方式,引进专业人才,吸取管理经验,迅速完成了华丽转身。比如,在没有铺架经验的情况下,我公司承揽了 26 亿规模、双线 260 公里的铺架任务,购置了价值近亿元的大型施工设备,引进了近百名铺架专业技术和管理人才,解决了几百名员工的就业安置,队伍完成了整合,新的专业化施工进入了正轨。这项战略调整,使公司跳出了市场单一化的窠臼,及时化解了发展风险。我公司过去去年生产产值不足 4 亿元上升到年经营承揽和生产产值均超 20 亿元,企业重新焕发了生机活力。这使我们看到,新时期建企在遭遇发展瓶颈后,在市场这只“无形的手”的牵引下,寻觅生长机遇,谋求多元发展,是能够争取到更多的发展空间的。

■ 胡一夫/文

新世纪是知识经济的时代,经济实力的竞争更多地表现在人才的培养、争夺与竞争。企业如何吸引人才、培养人才、激励和使用人才,关乎企业的生存和发展。计划经济时代传统的人事管理已经不能满足快速发展变化的时代需要,取而代之的是市场经济体制下的现代人力资源管理。

笔者认为在传统的人事管理以事为中心,主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作。而现代人力资源管理则以人为中心,将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理,重点是开发。

人的潜能、激发人的活力,使员工能积极主动创造性地开展工作。而在管理形式上也有以下区别:

传统的人事管理属于静态管理,也就是说,当一名员工进入一个单位,经过人事部门必要的培训后,安排到一个岗位,完全由员工被动性地工作,自然发展;而现代人力资源管理属于动态管理,强调整体开发。也就是说,对员工不仅安排工作,还要根据组织目标和个人状况,为其做好职业生涯规划,不断培训,不断进行横向及纵向的岗位或职位调整,充分发挥个人才能,量才使用,人尽其才。

现代人力资源管理是指运用科学方法,协调人与事的关系,处理人与人之间的矛盾,充分发挥人的潜能,人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标的过程。传统的人事管理是以“事”为中心,注重的是控制与管理,抑制了人的能动性,而现代人力资源管理是以“人”为核心,把人作为资源加以开发,人力资源被提高到了战略的高度。

现代人力资源管理是要根据企业的发展战略,开发、整合企业现有员工,引进企业需要的员工,为企业在不同的发展阶段储备适当的人才,并且通过考核、薪酬以及职业生涯规划等来激励员工为企业多做贡献,其重点

3、远景的横向一体化战略

涉足常规产业虽然在短期内可以化解发展风险,然而让人忧虑的是,这种发展方向极易触碰到“天花板”,难免陷入同质化的陷阱。这种产业结构导致的结局就是你死我活的群体肉搏,推高了竞争成本。那么如何跳出这潭泥潭?我公司在 2012 年调整了战略思路,将企业定位在“横向一体化”上,谋求差异化、多元化发展。为此,公司将产业结构调整为三大板块:以铺架为龙头,带动专业化的制品产业,推进临管运营、设备租赁、物流产业的发展;以房建为龙头,带动钢结构制品、地基处理、装饰装修产业的发展;以市政为龙头,带动桥梁、公路、隧道、水利水电工程施工。这种战略格局既体现了公司产业多元化的优势,又体现了公司施工一体化的特点,增强了企业持续、多点发展的动力,是我们建筑企业在今后较长时期的合适战略选向。

二、当前工程公司战略存在的突出问题

如果把建筑行业比作一片森林,那么这片森林就仿佛是一片人工种植的杨树林,是一种缺失强大活力的生态环境。同质化、低端化、孱弱化成为企业战略生态的致命隐患。

1、同质化严重
在很长一段时间,我公司的产业结构处于同质化状态,企业提供的实际上是一种过剩产能。在这种背景下,产业升级的空间被挤压,低成本竞争优势遭遇低端企业的阻击,而导致的结果是企业处于产业持续衰退的局面。

对当前工程公司来说,尽管大都意识到产业结构同质化的弊端,但是一旦有利益驱动,就抵挡不住诱惑,哪里热闹就往哪里挤,最后就像是整容的韩国美女,看上去都差不多。然而现实告诉我们:同质化就是一条死胡同,因为同质化竞争的本质就是最终演绎成“价格战”,低价中标模式必然使建企陷入恶性竞争。

我们不会忘记,2008 年全球金融危机中国制造业约倒闭了 35%。即使同质化问题已经很突出,但是由于国家投资规模的扩大,建筑企业却并未领略“冬天”的滋味,放松了警惕,数量快速增加。但是现在的事实已经证明,短期暴利的诱惑无法让建筑企业持续发展,也无法体现产业价值,助长了机会主义、关系竞争力等错误的企业发展理念,盲目实施同质化扩张,最终造成了成本增大、质量下降、利润不保,再有甚者企业之间相互拆台、挖墙角,企业间陷入恶性竞争。一旦危机来临就猝不及防,经历了过山车式的成功后就会迅速坠入深渊谷底。

2、低端化发展
我公司在产业结构的调整过程中,即使从专业的混凝土制品产业向铁路、公路、房建等市场扩张,但主要体现的仍是以模仿为特征的介入发展模式,而来自自身能力驱动的根本性变革并未呈现,到目

前还未形成成熟的高端的产业价值链。

建筑行业低端化发展的的问题至今没有得到根本的解决。曾经拿到项目就赚钱的时代,给一些企业造成了可怕的错觉,导致了企业提升管理水平停留在“嘴巴”上,使管理变革和产业链价值并未得到真正的提升。绝大部分建筑企业还处于承包制为主的产业初级状态。这种低端化的特点,使一些建筑企业不管有多大规模,本质上却是简单的项目产值相加。但是要知道,不论掘起多少触板,都决不可能变成真正的“航母”。具体体现在,一是战略的随机性。一些建筑企业“脚踩西瓜皮——滑到哪算哪”,接到什么样的工程就干什么样的活,没有清晰的定位,企业的管理和运行随着项目的变化而调整,最终使企业始终处于低端化运营状态,无法培育持续的竞争活力。二是管理的粗放性。“找关系揽活,找队伍干活,拍屁股走人”,几乎是建企的生存状态,多数企业远离先进的经营管理手段,在信息管理技术和电子商务上蹒跚学步,运用先进的工艺、技术、材料的意识还很薄弱。三是利润微薄性。不管一些企业承揽的工程规模如何之大,大多数的情况是原本不高的利润在层层分包、转包过程中丧失殆尽,甚至还要贴上养家糊口的本钱。规模与效益未能实现同步增长。于是,形成了管理低水平——创效低利润——员工低收入——企业低积累的低端发展怪圈。

3、抗风险能力弱
我公司在 40 年的发展过程中,和大多数工程公司一样,即使实现了规模扩张和创效能力提升,但是抗御风险的核心能力仍未真正形成,这种状态也是建筑行业工程公司的缩影。我们看到,工程公司在战略的制定上,未能真正触及发展风险的防范,甚至滑向主观臆想,不能对早期的危险信号进行迅速反应。

那么,工程公司经历了哪些风险呢?一是政策风险。尽管现在企业出口必言市场竞争,但是政府主导型市场的“凯恩斯学派”特征将会长期延续,特显。我们别是铁路、航空等垄断行业更为明



揭秘人事管理三国杀

一、人力资源管理的重点以人力资源规划为基础

人力资源规划是现代人力资源管理工作的重要组成部分,是确保组织在生存发展过程中对人的需求、控制人力成本的关键。在预测企业未来发展的条件下,为组织对人员的考核录用、培训开发、晋升、调整、工资等提供可靠的信息和依据。人力资源规划主要就是做好晋升规划、培训规划、调整规划、职业生涯规划以及薪酬规划等几个方面的工作。

二、进行深入的工作研究

当一些中小企业走过创业期进入稳定发展期后,迫切要求完善管理流程建设、岗位重构等制度细化工作。本着效率最高原则,建立并调整分工协作体系,做好工作评价、工作分析、组织设计和工作设计及工作衡量和方法研究。按照一定的客观衡量标准。

通过对工作责任大小、繁简难易程度、劳动强度、劳动条件、以及所需要的资格条件等方面做出系统评价和比较,确定每项工作在组织中的地位和相对价值;根据企业的内外环境,按照现代企业组织管理的要求,设计出行之有效的组织体系;甄选最有效的工艺流程和操作方法,确定最佳工作负荷等。

三、注重人力资源开发

人力资源开发的观点,是把人作为一种资源看待,一种可以开发并使其能充分发挥才能的资源,追求的效果不止是功利目标。在

刘志军事件让铁路市场一夜之间由沸腾转为冰封,涉及的建筑企业瞬间陷入停工、资金断链的困境。而大多数工程公司对此是猝不及防的,几乎没有免疫能力。二是市场风险。今年五月份,国资委下发了《深化经济体制改革的意见》,重点改善政府与市场的关系。可以预见,市场的自然成长属性将会得到鼓励,建筑行业将由投资型增长向创新驱动型增长持续转变。但是,一些工程公司却仍然在低端区域盲目扩张,没有长出结实的“肌肉”。可以肯定,建筑行业的洗牌是不可避免,那么“强鱼吞弱鱼”的血腥场面将成为竞争常态。三是实力风险。大多数工程公司的战略文化、核心竞争力并未形成。俗话说得好:“苍蝇不叮无缝的鸡蛋”,对于实力空心化的企业来说,将出现由于处于被动状态而导致利润空间将被完全蚕食;由于领导人的更迭企业方向改弦易张;由于资金链断裂而坠入破产深渊。只有成为身强体壮的“肌肉男”,在经济繁荣的时候,企业才能享受到快速成长的快感,在经济衰退的时候,也不至于苟延残喘、灰飞烟灭。

三、实施横向一体化战略要把握的三个关键

如果说对规模和实力都庞大的集团类企业来说,“纵向一体化”发展是开启市场大门的钥匙,那么对短小精悍的工程公司来说,“横向一体化”模式却是适路对症的良药。近年来,我公司深刻分析企业“病症”,在浮躁焦虑的行业竞争中保持了清晰的头脑,不断培育企业的发展元气。

所谓的“横向一体化”,其“横向”是指产业结构的多元化。对工程公司来说,没有实力介入投资、设计领域,只能实现在产业选择和施工过程的高端化发展;而“一体化”是指施工过程的系统化延伸,比如在房建施工由单纯的房屋主体向室内装修、小区绿化等一体化扩张,从而把握更大的主动权。那么,“横向一体化”要把握哪几个关键呢?

1、差异化
差异化并不是新鲜的概念,那么为什么对大多数企业来讲还停留在口号阶段呢?关键是没有体现极难复制、源头把控的特点。蒙牛集团总裁牛根生说:差异化、挺进无竞争领域是弱势企业迅速制造相对强势的不二法门。我公司在培育差异化优势在两个产业板块取得了成效。一是公司承建渝利高速铁路双线 260 公里的混凝土制品、桥梁铺架、轨枕铺设、线路临运管理,目前全线基本贯通。在铁路铺架制一体化施工上积累了装备、人员实力和施工经验。二是在产业的横向选择上,从源头上参与成都新津普兴镇到花园镇有轨电车项目,这是国内首创研发公路、有轨电车共行项目,目前已成功研制轨枕样品。成都将投资 90 亿元规划建设总里程 80 公里、56 个站点的 6 条现代有轨电公路网,这项技术将由此起步在全国各大城市开花。可以说,差异化是横向一体化模式的灵魂,是支撑企业迈向高端竞争平台的筋骨。

们很少把工作周定义为每天工作 5~8 小时,每周工作 5 天;第四,他们一般都有较高的报酬,希望在工作中有更大的自由度和决策权,同时也看重支持。

周围型知识员工其通用性的人力资本决定了他们对组织忠诚度较低,一旦外部提供的诱因足够大,他们立刻会转向其他企业。企业与这类员工是一种典型的现期交易行为。由于外部市场存在着这类知识和技能,企业可以通过外部招聘的方式雇佣到合适的员工。而员工在提供高价值创新的知识中,也不愿意学习高专用性的知识和技能,所以他们对于持续性的学习环境不会特别看重。对于这类知识型员工,企业所要做的是如何使员工的现有技能发挥到最高价值,从而取得高绩效。

四、从绩效管理入手建立科学激励机制

人力资源是现代企业的战略性资源,也是企业发展的最关键的因素之一,而激励是人力资源的重要内容。激励是指激发员工的工作动机,也就是说用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性,使员工努力去完成组织的任务,实现组织的目标。哈佛大学一位教授研究后发现,人在无激励机制情况下,只能发挥个人潜能的 20%至 30%,通过适当激励就能发挥出 80%至 90%,而发挥程度取决于激励程度。

笔者认为,知识工作者是那些掌握和运用符号和概念,利用知识或信息工作的人。国内学者王兴成、卢继传、徐耀宗认为知识型员工是指从事生产、创造、扩展和应用知识的活动,为企业(或组织)带来知识资本增值,仅以此作为职业的人员。知识型员工具有以下几个特点:

第一、知识型员工从他们的工作中获得了大量的满足感;第二、他们的忠诚度更多的是针对自己的专业而不是针对雇主,他们有自己的福利最大化函数,他们能够加入某企业是根据自身的选择,而不是被迫,因此他们是“自愿者”,如果待遇不公或者没有达到他们的期望值,他们就有可能另谋出路;第三、为了和专业的发展现状保持一致,他们需要经常更新知识,他们对专业的投入意味着他

2、多元化

我公司的横向发展,在形式上体现了产业的多元化。对工程公司来讲,不具备把控整条产业链的能力,更不可能形成对部分行业的垄断优势,所谓的“专业化”也只能停留在产业链的中游——也就是生产环节。那么只能通过多元发展分散风险,否则处于低端专业化状态,市场打喷嚏企业就会感冒。把公司目前重点打造铁路铺架制一体化、房建和市政三大板块,契合了企业的实力和优势。是,多元化是把双刃剑,既可御敌又能伤己。在实践中我们感受到,多元化要避免短期行为。企业在某个项目获得了高利润,就容易产生错觉,就会不计后果将资金、人力投入一搏。但是由于市场规模有限,或者由于科技淘汰,这种投机行为很快使企业面临发展与转型困难,即便再努力也事倍功半。多元化要避免盲目扩张。有些企业认为,摊子铺得越大机会就越多。实际上盲目扩张将导致企业实力分散,缺少对陌生领域的把控能力,最后造成“样样懂,样样虚”。多元化要避免实力不济。盲目地夸大“不能把鸡蛋放到一个篮子里”是种误导,如果给每一个鸡蛋都配一个篮子,这种成本是巨大而得不偿失的。不考虑自身实力进入新的领域,一旦遭遇风险就难以自拔,必将造成项目亏损、企业“套牢”。

3、高端化
我们必须承认一个残酷的事实:建筑行业的低端区域产能是过剩的,而过剩必将导致过度竞争。实施“横向一体化”,必须要确立高端化发展方向,才能成长为实力型、潜力型的企业,才能拥有行业的话语权。

一是要立足本业深度挖掘。一个企业没有主业就好比没有了“根”,在战略选项上就会东一榔头西一棒子。我公司之所以将铁路铺架制一体化施工作为主业,是基于其有几十年的混凝土制品生产经历,在设备、人员和经验上完成了实力积累,具备了深度发掘的基础,实践证明,要坚守主业的阵地决不能长期停滞在低端状态,必须立足主业凸显其差异化,并有培育明显竞争优势的潜力。二是要增强对新兴产业的前瞻把控。(水浒传)中有句歌词:你有我全都有哇。然而,这种浪漫的理想主义情怀却会将建筑企业推向绝境。我公司在混凝土制品市场拥有极高信誉,但由于建筑市场的变化,最终沦落在低端区域。近期,我公司调研了模块化建筑。现在的房屋建筑都是框架式的,而未来的建筑应该是拼插模块式的,更多地体现仿生学的元素,使房屋能够承受高强度地震,独特的保温作用能减少对空调、取暖设备的依赖。在当前技术创新领域和新的经济增长点都存在不确定性的状态下,判断的能力、准确的眼光更显得弥足珍贵,精准把控才能真正为企业打开独辟蹊径的窗口。三是要增强科技创新的能力。建筑企业要进入高端区域的一个捷径就是科技创新,道理很简单:不动脑子的人只能干粗活。然而,对当前建筑企业来说,对科技的忽略则是普遍的误会:大都说起来重要、干起来不要,无机机构、无经费、无人才。于是上演了众多建企在低端市场拳打脚踢、你死我活。而科技的缺席必将导致横向一体化战略黯然失色,所以建筑企业必须要健全机构,充实人员、保证经费,加强与专业院所的合作,使企业在科技的浸润下生机勃勃。