

宋志平

《经营制胜》

战略是企业的头等大事

战略是方向,要先想清楚再做

无论是东方还是西方,大到一个国家,小到一家企业,都要有战略。在企业里,攸关生死的头等大事就是战略。一家企业能不能有好的发展,往往不是取决于怎么做,而是取决于做什么。企业在战术上常会有失误,战术上的失误不至于致命,而战略上的失误则是致命伤,往往没有补救的机会。现在,不少企业出了问题,包括有些大企业轰然倒下,原因并不在战术上,而在战略选择上。那么,什么是战略呢?战略是企业生存的前提,也是企业发展的方向,解决的是企业因何而存在、做什么、如何获取和配置资源的问题,以使企业活下去,进而实现可持续发展。

战略是方向,要先想清楚再做,而不是边想边做。方向清晰了,思路清楚了,问题就容易解决了。无数的成功经验表明,企业的战略眼光,战略优劣对企业的竞争力和持续发展至关重要。科学清晰的战略、先人一步的思路可以确定企业的发展方向,最大限度地整合资源,以最低的成本和最快的速度达成目标。如果没有正确的战略,没有长远的目标、认真的规划,仅靠一次次偶然得手,是做不成企业的。

2002年3月,我被任命为中国新型建筑材料(集团)公司(简称“中新集团”,现为“中国建材”)总经理,这家公司当时负债累累,销售收入只有20多亿元,银行逾期负债却有30多亿元,除了我之前所在的北新建材外,集团旗下的壁纸厂、塑料地板厂、建筑陶瓷厂等几乎全部停产或倒闭,公司正处于资不抵债的困难期,面临着一场生存危机。就在开会宣布任命的时候,办公室主任跑过来递给我一张纸,原来是冻结公司全部资产的法院通知书,我看完赶紧把它翻了过去,因为马上就要做就职演讲,不能被这个通知影响心情。在那次任命大会上,监事会主席讲了一句话:“作为一家央企,如果做不到行业第一,就没有存在的价值。”这让我压力更大,公司那时连饭都吃不上,还要做行业第一,简直是天方夜谭。

企业怎么才能活下去呢?我认为,不仅要积极处理历史遗留问题,更要发展。企业只有通过快速发展才能解决所有问题,而首要的就是明确做什么和不做什么,战略选择因此成为重中之重。我当时就决定召开一个战略研讨会,许多人对此不理解,跟我说:“宋总,饭都吃不上了,你还要开战略研讨会?”常言道:人无远虑,必有近忧。今天有忧愁是因为昨天没有远虑,今天如果没有远虑,明天就一定会发愁,也就是说思想先行,今天要为明天想清楚。越是困难的时候,越要花时间研究战略,正是因为过去没有战略,如今才吃不上饭。今天要是没有战略,明天我们还是吃不上饭,现在就是饿着肚子也应该研究战略。

做企业要辩证地看大目标和小目标

如果想要成为一家世界级巨无霸企业,那就得制定一个大目标,扎根一个大产业,找到需要的资源。如果想做一家隐形冠军企业,就可以选择一个小产业,做到窄而深,结果完全取决于最初的目标。

对企业来说,目标有大有小。大目标和小目标之间有着很强的逻辑关系。我们既要实现小目标,就是怎么在经营里赚到钱,又要想着大目标,就是怎么才能发展壮大自己。做企业肯定得赚到钱,实现小目标,生存下来,才能奔向大目标。但如果没有大目标,只追求这些小目标,也不知道赚这些钱究竟要干什么,或者赚多少钱才算够,企业也不会得到很好的发展。当然,再大的目标也要一步一步地去实现,有时还得迂回,为了小目标也会耽误一些实现大目标的时间。我们今天可能为了小目标停了几步,甚至退了几步,但是我们非常清晰地知道要干什么,我们是谁,从哪儿来,到哪儿去。

对中新集团来说,不成为行业第一就没有存在的价值。那么,做什么产品才能成为行业第一呢?当时,中新集团只生产一些装饰材料类的小众产品。在战略研讨会上,受邀的建材行业老领导和知名专家共聚一堂,讨论中新集团的未来。所有人都建议:公司应调转船头,从普通装饰材料的制造业中退出,进入占建材工业总产值70%的水泥业务等基础原材料工业和先进制造业,同时带动有一定规模的新型建材等业务。

水泥业务是重资产业务,建一家水泥厂需要10亿—20亿元的投资,真正把水泥业务做起来则需要上千亿元的投资。可是,这么一家只有20亿元销售收入且资不抵债的公

司怎么做水泥业务呢?没有人相信中新集团能做好。但是,我认为如果中新集团不能做到主流,即使新型建材做得再好,在这个行业里也会被边缘化。如果不做水泥业务的话,中新集团就没有未来,所以我们就把战略目标确定为进军水泥行业。

我们决定要做水泥业务后,2003年4月23日就对公司进行了更名,把原来的中国新型建筑材料(集团)公司去掉“新型”两个字,正式更名为中国建筑材料集团公司,因为建材包含水泥,新型建材不包含水泥。我们在紫竹院的小办公楼前举行了揭牌仪式,当时的情景仍历历在目。作为以新型建材起家的公司,把“新型”两个字去掉确实很艰难,对此我心里也有过纠结。

更名后,一时间质疑声音四起:你们凭什么叫中国建材?有代表性吗?宋志平懂水泥吗?但我当时的想法是,大家都是就已有的事情发问,打算做什么并不代表已经有什么。我们做事情的时候,先天条件的不足是可以弥补的,如果等所有条件都成熟了,机会可能早就溜走了。确定战略目标后,再去找相应的资源和机会,这样就会容易很多。我特意请了一些老同志给我背书,宣告中国建材必须要做水泥。后来的事实证明,业务拓展和更名拉开了中国建材集团历史性的一幕,不但奠定了公司快速发展的基础,而且改变了中国乃至全球的建材格局。

做大企业就要扎根大产业

美国黑石集团联合创始人苏世民在《我的经验与教训》一书中提出了一个观点:做大事和做小事费的功夫差不多,与其做小事,不如做大事。这与我内心的想法是吻合的,经营杂货铺与经营银行都很辛苦,但是把业绩归纳成现金的话,开杂货铺的永远赚不到大银行赚的钱。所以做企业的定位是非常重要的,要明确如何去选目标,选择做什么。种瓜得瓜、种豆得豆,种豆子不可能结出瓜,种瓜才有可能结出瓜。

企业发展空间的大小、利润额的高低,往往取决于其所在产业的体量和前景。有的企业选择了一个相对小众的产业,但找到了合适的盈利模式,也能取得好的发展。但大企业不能这样想问题,没有稳定丰厚的利润根基,效益靠东拼西凑来实现,企业肯定不会走得长远。

中国建材进军水泥领域之后,企业的发展空间得到飞速扩展,企业的商业价值也得到快速提升,前些年水泥业务在整个集团收入、利润上的比重一直超过90%,被媒体称为“定海神针”。当然,随着企业的战略转型,近年来我们的新兴产业和服务业快速崛起,逐渐与水泥业务并驾齐驱,成为支撑企业健康成长的新生力量。另外,为什么我们要做新型房屋?因为石膏板做到1亿平方米的销量也只有6亿元的销售收入,但是日本最小的工厂化住宅企业一年建4万栋,算下来也有上百亿元的销售收入,这是由它的发展空间决定的。

2009年,我刚到国药集团任职时对大家说:“我知道有病要吃药。”大家说:“董事长,这话不全对,没病也得吃药,要保健康。”这么一说,我就理解了。对呀,人一生下来就要打疫苗。他们还告诉我:“我们要主攻大病种药,因为有市场,有销售额。”高血压、糖尿病、胃病、心脑血管疾病等,就是大病种。

“保健康”和“大病种”的思想提醒我:央企一定要扎根并做好大产业,一定要有一个大业务、大平台作为利润支撑,一定要结合资源优势、政策优势、规模优势、资本优势和技术优势来确定目标。央企只有拥有规模、产业属性,以及研发创新能力、核心竞争力,在行业中举足轻重,才能真正做到有活力、有影响力、有带动力,企业的生存和发展才有意义。

后来,我在国药集团的战略定位中加入了“健康”两个字,并明确了打造医药健康产业平台的发展目标。按照这个思路,国药集团的业务空间一下子就增大了。美国医药行业的GDP只占整个美国健康产业GDP的1/10,从这个角度看,中国未来健康产业也将是个很大的业务领域,“健康中国”已上升为国家战略。

战略要有取舍和差异

美国西点军校自1802年建校以来,有门课一直是课程计划中的主课——阅读地图。商场如战场,在战场上行军打仗离不开地图。我认为,对做企业而言,制定战略就是为



“本书是《企业思维》一书的姊妹篇,源于宋志平为清华大学五道口金融学院开设的“从管理到经营”课程。这是一部探寻企业经营本质的书,这是一部企业家活学活用的经营制胜教科书,更是一部中国企业家探索企业经营制胜秘籍的好书,值得深学、深读、深悟。”

宋志平《经营制胜》：探索中国式企业经营之道

企业绘制地图,既要系统全面地思考问题,知彼知己,勾画企业发展的全景,又要为准备达到的目标设定界限,即懂得取舍之道。

在战略取舍上,巴顿将军认为,“战略就是占领一个地方”。我认为这句话有两层含义:一是占领必须占领的地方,而且要巩固对占领地的控制力;二是不去占领所有地方,应有进有退、有得有失。战略关乎全局,做企业不能盲目开疆拓土、摊大饼,而要做好取舍,勾画出自己的领地,并在这块领地里努力做到最好。

1952年,根据话剧《战线》改编的电影《南征北战》上映。里面有个情节是中国人民解放军在粟裕将军的指挥下于苏中七战七捷,但后来却实施了撤退的策略,集结到山东沂蒙山地区待命。当时很多部队想不通,为什么我们要撤退?把这么好的地方都让给国民党,实际上是出于长远战略的考虑,集中兵力打孟良崮战役。所以说,如果想占领一个地方,就必须放弃一些地方。

战略管理大师迈克尔·波特认为,战略的本质是抉择、权衡和各适其位。任何一家企业都不可能包打天下、面面俱到。有所为有所不为,集中优势兵力是企业制胜的关键。中国建材在整合南方水泥时,正是看好苏浙沪一带庞大的市场并发现当地缺少领袖企业,一举发起联合重组,整合了150多家水泥企业。而在西北地区,中国建材采取了主动撤出的战略,把市场让给了兄弟企业。

按照有进有退的思路,中国建材依托战略性资源整合与结构调整,以新技术改造传统产业,以增量投入发展先进生产力,构建起实力雄厚的水泥、玻璃、轻质建材、新型房屋、玻璃纤维、复合材料、新能源产品和耐火材料等产业平台。这些年不少人只看到中国建材的快速扩张,殊不知,中国建材在联合重组上千家企业的同时,也相继撤出了300多家企业。可以说,中国建材就是经过一路取舍,才发展到了今天。

那么,战略取舍的依据是什么?我的看法是,如果我们在竞争中可以获得根本性优势,那就最大限度地利用它,尽一切努力,达到最高水平的劳动生产率并拥有最大的竞争能力;如果没有根本性优势,就不要涉足,即使进入了也要赶紧退出,而且应该警醒回避,除非局势发生根本性变化。比如在瓷砖、壁纸、建筑五金、卫生洁具等普通建材领域,中国建材与民营企业相比没有突出的根本性优势,因此我们果断地彻底退出。

兵贵于精,不在于多。企业总是要“腾笼换鸟”,有加有减,保持动态平衡,实现资源的最优配置。做企业的过程就是一个不断取舍的过程。企业明确了做什么与不做什么,有了大方向,还要想清楚自己的战略特色,通过战略路径的选择、资源配置的优化,形成独特的发展模式,这些同样是一个取舍的过程。企业战略要打特色牌,千篇一律、人云亦云不是战略,战略的精髓是弄清楚自己和别人的区别在哪里。企业内外部环境、战略的判断能力和执行能力、所在行业特点等因素的差异,都要求制定不同的战略,不可能通过简单的战略复制取得成功。其他企业的战略可供借鉴,但不能盲目照搬。

(下转第四版)