

宋志平

《经营制胜》

企业如何从竞争走向竞合？

(上接第四版)

西方早期崇尚极端的市场竞争,曾发生过大规模的倒闭潮和企业家跳楼的惨剧。经历了若干次大规模的兼并重组后,绝大多数行业的集中度都很高,市场也变成了大企业之间的良性竞争舞台,既保证了竞争的理性化,也保证了投资者、员工和客户的利益平衡。中国已经进入后工业化阶段,建材、钢铁、煤炭等基础原材料行业的产能严重过剩。对于这些高度依赖土地、矿石等资源要素的行业,如果重复西方早期那种恶性竞争、杀价、倒闭的老路,必然会带来资源浪费、环境污染等一系列社会问题,整个社会将为之付出极其惨重的代价。

徐州既是古代兵家必争之地,也是当今水泥企业必争之地。在整个江苏,只有徐州拥有石灰石矿山,且紧邻京杭大运河,因而水泥企业都看好徐州。中国建材在徐州有一个巨龙水泥厂,在我到中国建材任总经理后,巨龙水泥厂建了两条日产5000吨的水泥生产线,经营得不错。同时,由海创公司和台泥公司合作成立的徐州海螺,在距离巨龙水泥厂只有40公里的地方建了一条日产1万吨的水泥生产线。两家企业由此展开了激烈的竞争,原来每吨售价400元的高标号水泥一路降价,很快跌到每吨200元。两家企业都出现了亏损,价格战打到最激烈的时候,巨龙水泥厂的9个商混站客户至少被徐州海螺抢走了6个,情况十分危急。

当时,中国建材要进军水泥行业,而徐州是我们水泥战略的重地,失去徐州就会满盘皆输。怎么办?想来想去只有联合重组。两家企业必须联合成为一家企业,要么巨龙水泥厂收购徐州海螺,要么徐州海螺收购巨龙水泥厂。关键时刻,我们派人和徐州海螺进行谈判,希望能够收购徐州海螺。弱者收购强者?这并不合常理。那时两家企业竞争,徐州海螺的利润也大受影响,但他们觉得巨龙水泥厂不够理想,不愿收购。

对徐州海螺来说,这只是一条生产线该怎么做的问题,而对中国建材来说,则关系到水泥这个事业到底能否做下去。我觉得必须得把徐州海螺收购了,一是能够保住我们在淮海的市场,产生协同效应;二是向行业和市场宣示,中国建材是一家有鸿鹄之志的企业,我们有重组水泥行业的决心。在中国水泥协会的帮助下,中国建材和徐州海螺进行了多轮谈判,最终中国建材出资9.6亿元重组徐州海螺。

对于这次重组,有人认为中国建材亏了,多付了钱;也有人认为徐州海螺亏了,输了战略。但事实上,这次重组是双赢的,中国建材赢得了淮海的市场,徐州海螺赢得了丰厚的回报。重组后,中国建材当年就多赚了3亿元利润。国务院国资委专家组认为,此次重组有效地提高了行业集中度和企业竞争力,完成了技术升级,避免了恶性竞争,实现了平稳过渡,达到了预期目标。

市场竞争不应是零和博弈

市场竞合是西方市场经济的前沿理论,从竞争到竞合,是人类文明进化的产物,也是市场经济进步的结果。提到市场竞争,很多人想问题往往是直线型的,认为竞争遵循的就是你死我活的丛林法则。但事实上,市场竞争不是零和博弈。在市场中,竞争者不仅是竞争对手,更应是竞合伙伴,它们的共同利益应大过分歧。竞争,体现在技术创新、精细管理、环境保护、品牌塑造、社会责任等方面;合作,体现在产业政策的执行、市场健康的维护、管理技术的交流学习等方面。

改变竞争者的思维模式,从竞争到竞合,从红海到蓝海,再到“绿海”,做到适可而止、各适其位,是过剩行业必须完成的跨越。如果说市场竞争是对低效的校正,那么市场竞合就是对过度竞争的校正。中国古代军事家孙子讲:“百战百胜,非善之善者也;不战而屈人之兵,善之善者也。”我们应从系统和全局的角度出发,把和谐包容的思想引入竞争中,把竞争目标从打败敌人变为和竞争对手一块好起来,齐心协力摆脱恶性竞争,实现共生共赢。

2009年6月,水泥行业在安徽芜湖举行了“海螺论坛”。在论坛上,参会者围绕水泥行业到底该怎么做进行了公开大讨论。水泥是重要的基础原材料,受益于经济建设迅猛发展,市场需求量从改革开放初期的不到1亿吨增加到20多亿吨。但与之形成鲜明对比的是,水泥价格长期低迷。过去,水泥价格是煤炭价格的3倍,而2009年的煤炭价格是水泥价格的3倍,水泥企业一直沿用的都是扩大规模、压低价格的竞争手段。



王利博制图

在那次论坛上,参会的企业负责人各抒己见。有人讲,水泥行业要想过上好日子,就得打恶仗,竞争就是你死我活,这就是市场竞争的本质。我很不认同这样的观点,我在会上主要发表了两个观点:第一,所有企业都应该维护整个行业的利益,行业好大家才能好,行业不好谁都好不了。我提出了“行业利益高于企业利益,企业利益孕育于行业利益之中”,指出覆巢无完卵,一个行业不应该打恶仗。第二,水泥行业一天到晚打恶仗,说明这个行业不成熟,这个行业的企业家也不成熟。

在那次论坛上,我第一次提出了“行业利益”的问题。为什么水泥行业过了那么多年的苦日子?从外部看,水泥行业对上下游产业链、原燃材料成本的反应不敏感,没能实现价值觉醒。这些年楼房价格节节攀升,但水泥基本没赚多少钱。究其根本,是水泥行业在供应商、用户等上下游产业面前没有博弈能力,导致利润被高度挤压。从内部看,水泥企业一直在走规模扩张、压价竞争的路线,动不动就打价格战,产品价格长期低迷。水泥企业之间的恶性低价竞争由来已久,我在北新建材工作时就有所耳闻。因此,尽管为国家经济建设做出了重要贡献,水泥企业却变成了一群“穷困的制造者”,这是很可悲的。这些问题被亮出来后,引起了大家的反思。我常想,我刚做水泥时确实不懂水泥,但无知者无畏,外行有时能跳出一些思维桎梏,看出“皇帝新衣”一类的问题,发现内行习以为常的错误,引入一些新的想法和做法,从而触发行业变革。

从“做工厂”到“做市场”

在传统的发展思路下,企业只要管好工厂、控制好成本、扩大销量、增加品种,就能盈利。但在过剩经济中,企业不能只埋头于在内部提高效率和压缩成本,还要把眼光转向市场,即企业要从“做工厂”转向“做市场”。

所谓“做市场”,一方面是指企业对市场要高度敏感,随时关注市场形势,分析其对自身的影响;另一方面,也是更重要的事,大企业要承担起市场整合的责任,通过整合来提高行业集中度,让过剩产能有序退出,同时推行市场竞合,遏制企业间的恶性竞争和盲目杀价。过去几年,基础原材料等过剩行业基本不挣钱,大多数企业都处于亏损状态,但水泥行业却赚了钱。这是因为中国建材从“做市场”的角度出发,在水泥行业里进行了大规模的联合重组,有效遏制了恶性竞争,提升了市场议价能力和话语权。

提倡从“做工厂”到“做市场”,是中国建材在管理认识上的一次飞跃。我们认为,企业是一个大系统,企业的管理工作不应局限于企业内部,而要提升、拓展到影响企业效益的整个系统中。

广义的企业管理=外部市场管理+内部运行管理,简单地说,就是外抓市场,内控成本。这些年来,中国建材按照这个思路,不断进行着探索和尝试。

在外抓市场方面,作为一家大企业,中国建材必须有所作为,把推动市场的健康发展作为企业管理的重要内容。因此,我在管理实践中,始终要求企业紧抓外部市场,开展核心利润区的建设,坚定不移地走市场竞合的道路,大力实

施“价本利”的经营模式。这些做法既推动了行业价值体系的重构和产品价格的理性回归,也使企业取得了稳定的经济效益。在内控成本方面,中国建材从采购到生产、从费用支出到人员结构都进行了优化调整。比如,加大对现有企业存量优化改造的投入,重点优化关键生产环节的能源消耗;用有效运转率考核各生产线的运行情况;推行集中采购和对标优化;严控费用开支;精简机构,精简人员。

当很多人还在“做工厂”时,中国建材已经实现了“做市场”“做系统”。从我们的实践经验来看,这是大企业的必由之路。只有这样,行业才能健康发展,企业才能稳定盈利。

【案例】

中国建材的市场竞合“四化”模式

竞合是一种境界,也是一种胸怀。对于实现市场竞合,我提出了以下“四化”。

发展理性化。比如水泥产能绝对过剩,已经没有理由再建新生产线。

竞争有序化。市场经济的缺陷之一是过剩经济,我们和西方成熟市场最大的区别是西方竞争有序而我们尚未实现。中国建材正在引导整个行业进行有序竞争。

产销平衡化。提高产能利用率,用错峰生产、以销定产、零库存等方式减少积压。

市场健康化。要发挥政府和协会的作用,反对不正当竞争和低价倾销,维护市场的健康与稳定。

这些年来,中国建材开展大规模联合重组,带头推行市场竞合“四化”工作,积极探索节能限产、错峰生产、立体竞合、精细竞合、资本融合等多种竞合模式,维护了行业的稳定健康发展。

改变竞争者的思维模式,从竞争到竞合,是过剩行业必须完成的跨越。过去,我们引入竞争释放了企业活力;现在,我们需要用竞合思想来实现企业之间、企业与客户之间的合作共赢,一起摆脱恶性竞争。

真正实现企业竞合并不容易,我在中国建材提出了“与自然和谐、与社会和谐、与竞争者和谐、与员工和谐”的“四个和谐”理念,其中大家最感兴趣的问题是:如何与竞争者实现和谐共生?

要做到这一点,先得转变观念。首先,不能把同行业的企业看成是纯粹的竞争者,而应该把它们看成利益相关者与合作者。其次,一家企业不能只是致力于打败竞争者,而应和竞争者合作,共同发展。任何成功的事业一定是双赢、多赢和共赢的结果。最后,有了观念,还要有行动。作为行业中的大企业,在执行国家产业政策、走减量化道路方面,要以身作则、坚定不移,不怕牺牲、不计得失,带动行业市场的健康发展。