

管理者应学会辩证思考问题

■ 张文台

管理者作为个人要不断提高自身素质,切实防止精神懈怠的危险、执政能力不足的危险、消极腐败的危险,从而担当起自己的历史使命。

提高自身素质讲起来容易,做到很难。就是要有战略的头脑,世界的目光,坚定的理想信念,丰富的实践经验,扎实的理论根基,精湛的业务知识,切实做到政治上靠得住,工作上能力强,业务上过得硬,作风上信得过,纪律上不违规,使上级放心,同级支持,群众拥护,自己舒畅。正如古人说的那样,知天下之势,友天下之士,谋天下之策,求天下之利,留天下之名,成为科学发展、绿色发展、低碳发展、持续发展的模范。

如何做到上述要求呢?最根本的是要学习哲学,学会辩证的思考问题。

科学发展观与科学世界观

科学的发展观源于科学的世界观,科学的发展观必须植根于科学世界观的基础上,才能真正做到全面发展,协调发展,持续发展。现在的问题是,许多人只讲科学发展观,而忽略了科学的世界观,所以讲起来只要科学发展,但发展起来并不科学。为什么搞什么建设一窝蜂,重复性建设造成巨大的浪费?为什么形象工程屡禁不止,在群众中造成了不良的影响?为什么只顾产值的增加,不管资源的浪费和环境的污染?为什么城市建设地面工程多,地下工程少?为什么对本届有利的就多干,为下届铺垫的工程就少干或者不干?为什么什么地方保护主义盛行,别人的先进技术不引进等等。这些问题归根结底不是发展方法问题,而是世界观问题。主要表现是没有解决到底为谁发展的问题?没有解决是为自己争名争利发展,还是为人民、为国家发展的问题?没有解决靠谁发展的问题,是依靠群众发展,还是主观主义的发展?没有解决发展成果由谁来共享的问题?是少数人得利,还是多数人受害?没有解决发展是为当前,还是为长远的问题?不能吃着祖宗的饭,断了子孙的粮!这些问题都要从世界观上解决,才能既懂得科学发展的意义,又懂得在实践中应用科学发展指导工作。结论还是毛泽东讲过的那样,“世界观的转变是个根本的转变。”这个一变万变,这个不变什么也变不了,变了还要再变回来,这是个被实践反复证明了的真理。

市场经济与强化社会公德

发展市场经济,已成为全面实现高水平的小康社会不可缺少的支柱。前者是现代化发展的经济体制,是物质文明的基础,后者是现代

智库

柳传志 吃着碗里的准备好锅里的

(联想控股董事长)

联想多年来对品牌、对管理、对企业文化还是有一些自己的认识,我们把这些文化的积淀都传输给我们自己的子公司,所以才取得了今天的成功。

还有一句话就是此刻我们在把碗里饭吃好的同时,又在部署锅里的饭,2014—2016年联想控股准备整体上市,我们今天敢于提前说,觉得心里毕竟有点数。我们在吃碗里的饭的同时又开始准备锅里的饭了。

贾昌荣 创新要抢先进入客户心智

(实战品牌营销专家)

微软公司 CEO 鲍尔墨认为,创新



全国人大环境与资源保护委员会副主任委员、中国人民解放军总后勤部原政委张文台上将

展的力量源泉,是精神文明的核心。现在的问题是,一方面市场经济建设发展很快,人民生活逐步改善,综合国力不断加强,大国地位也在提升,使我们备受鼓舞;另一方面是,社会上出现了道德滑坡,诚信缺失,一些社会丑恶现象趁机泛滥,也令人担忧。为什么反腐败长抓不懈,腐败现象却层出不穷?为什么司法公正反复强调,贪赃枉法时有发生?为什么打假不断,假货越来越多?这些都证明发展商品经济、市场化是可以的,但不能什么都市场化、货币化。比如说:社会不能市场化,教育不能市场化,学术不能市场化,医疗不能市场化,家庭不能市场化,爱情不能市场化,权力不能市场化,不然必将导致是非颠倒,美丑不分,香臭难辨,社会混乱。这样不但破坏了市场经济的发展,还会危害社会的稳定。由此可见,不管你是国有企业也好,民营企业也要,任何时候都不能出“四个底线”,即:不出政策底线,方向明确;不出行业底线,坚守合同;不出法律底线,依法经营;不出道德底线,诚信为本。这样你没有项目,别人敢与你合作;你没有资金,别人敢给你贷款;你没有技术,别人敢给你转让;你没有人才,别人敢给你输送。这样的企业还愁做不大、做不强、做不好吗?还能出现一年合伙,两年红火,三年发火,四年散伙的短命企业吗?所以,作为企业来说人品决定产品,产品决定品牌,品牌决定效益,效益决定命运!

鼓励先富与帮助后富

邓小平提出:“让一部分人先富起来,先富的带动和帮助其他人,逐步实现共同富裕。”

但是在快速发展的同时,我们也必须看到两极分化的风险时刻威胁着我们。概括起来主要有“四个差距”:一是城乡差距,目前我国城乡居民人均收入之比为3.33:1。二是东西差距,目前我国4000万贫困人口中,中西部地区所占比重高达94.1%,西部地区人均教育经费支出仅为东部的70%左右。三是贫富差距,美国5%的人口掌握了60%的财富,而中国则是1%的家庭掌握了全国41.1%

是微取悦顾客和阻拦竞争对手的唯一途径。也就是说,创新不但是企业保持竞争优势的法宝,还是扭转竞争格局的利器。

企业创新的重心与着力点在于为谋求某一创新点上先于竞争对手,通过创“第一”实现对竞争对手的超越。要知道,客户的注意力永远都在“第一”身上,就具有了先声夺人之势,并以先入为主快速实现占位,进入客户的心智。

刘杰克 未来绝非线上取代线下

(网络营销专家)

“双十一”活动虽因种种问题备受争议,但其仍是零售史上的一个重要事件,给从业者不少有益的启示。为使活动走向成功,企业要善于抓住噱头进行造势,以获得目标受

众广泛的认可度。同时,对整体产业链条进行有效的协同,聚多方之力并加以精心准备,才能真正构建起成功的基石。“双十一”活动更让我们看到未来商业模式绝非线上取代线下如此简单,线上线下的紧密融合才是未来的趋势!

池向东 中层管理者决定公司效率
(北京稻香村常务副总经理)

在任何一个公司里,中层管理者都是十分重要的。他们不能决定方向,但可以决定效率。在一个团队里,他们是骨干、中坚和榜样,他们的作用是黏合、催化和传动。一份中小企业的调查报告显示:78%的被访者反映缺乏好的中层管理者,61%的被访者反映合格的中层管理者仅占一半

执行上级指示与解决实际问题

上级的指示都是在调研的基础上集中了多数人智慧形成的,为我们解决实际问题提供了方向、原则和方法,但是我们一定要从实际出发,创造性开展工作,解决问题,决不能照搬、照抄、照讲、照用,当传话筒、收发室和复印机。

坚持实事求是的思想作风,坚持一切从实际出发的工作作风,坚持以解决问题为目的的领导作风,任何时候都要做到像陈云讲的那样,“不唯书,不唯上,只唯实。”李瑞环对这个话作了最深刻、最管用的注释,就是上级没有讲的话只要实际需要就敢讲;上级没有让干的事,只要群众欢迎就敢干;上级文件不完全符合自己实际情况的,敢于从实际出发创造性的贯彻执行;上级文件讲得不对的,本着对领导负责的态度,敢于提出建议,供领导做新的决策时参考。这才是真正地向上级负责,才能把执行上级指示和解决实际问题结合起来。这个问题往往说起来明白,做起来错位。在实际工作中有的人,想问题、干工作不是从自己本单位的实际出发,而是一味地投领导所好,不怕群众不满意,就怕领导不注意;有的为了得到上级领导的赏识,不惜花过头钱,

办过头事,结果前任领导得了虚名,后任领导背上了包袱;有的为了显示自己的热情,不顾下级的承受能力,计划安排过满,工作节奏太快,使下面忙于应付,疲于糊弄;有的为了在领导那里得到好的评价,不是把功夫用在抓落实上,而是把精力用在搞好汇报和迎来送往;更有甚者讲假话,做表面文章,欺骗领导,你能欺骗的了上级,欺骗不了下级;能欺骗一时,欺骗不了一世;能欺骗自己,欺骗不了别人等等。这些现象看起来好像对上级负责,实质上是对个人名利负责,其结果既害了单位,也毁了自己。一个领导干部把自己的眼睛只盯着上面,缺乏群众基础,你单位搞不上去,群众不拥护你,上级领导怎么重用你?个别的即使职务一时上去了,但名声和人格下来了,这个官当得有什么味道。所以说,当官一张纸,人格一辈子。宁可提不起来让群众感到惋惜,也不能提起来让群众骂娘。那么作为一名好的领导来讲,除了做好样子之外,还要能讲出道理来,把群众的思想统一起来。那么,作为一名好的领导干部如何讲话?要做到套话少讲,不要讲起来没完没了;真话因时而讲,不要不分场合;假话不讲,不要害人害己;老话少讲,不要翻来覆去,真正能够把大道理讲实,新道理讲明,老道理讲新,小道理讲好,歪道理批透,使群众口服心服,爱听管用,终身受益。要读万卷书,学习前人的知识;行万里路,学习实践的知识;拜万名师,学习群众的知识;历万般苦,形成自己的知识。

文化产业与文化事业

文化产业和文化事业的联系与区别,仅从区别上来讲,我认为主要有以下五个不同:一是生产的目的不同,文化产业主要是生产市场产品,而文化事业主要是生产公共产品;二是投入的来源不同,文化事业投入以财政为主,文化产业投入主要以民间资本为主;三是机构性质不同,文化事业机构主要是政府部门的单位,文化产业的机构是企业法人代表单位;四是追求的目标不同,文化事业机构把社会效益放在首位,文化产业机构是把经济效益放在首位;五是管理方式不同,国家可以通过行政手段对文化事业单位直接管辖,对文化产业单位只能通过法律法规约束,政策引导,价格调控,培育市场等对其进行加强领导。由此可见,把文化事业当成文化产业来干,就迷失了前进的方向,把文化产业当成文化事业来抓,也就失去了发展的动力。

总而言之,无论是发展文化事业,还是发展文化产业都要坚持继承原来的,这是基础;吸收外来的,这是活力;立足本来的,这是特色;创造未来的,这是发展。

(本文根据作者在中国航天系统科学与工程研究院的演讲整理,有删节。)

甚至更低。对中层管理者的素质要求,主要是责任心、事业心和大局观。

姜汝祥 为客户创造价值才会盈利

(锡恩咨询集团董事长)

企业是一个为客户创造价值的经济组织,员工为客户创造结果,企业才会有结果(盈利),员工也才会有收入,员工与客户价值之间,存在着一对一的因果关系,这是执行最基本的逻辑,懂得与承认这一逻辑,是执行的起点。

这种逻辑关系意味着,执行的结果是“客户价值”,凡不创造客户价值的,无论你有多么辛苦,都不是执行。这种“结果”意识,反过来也明确了一个基本的责任关系,那就是任何员工,对客户价值、对结果,都有着百分之百的责任。

一线

中国制片商要从单一靠票房盈利模式中解放出来

——专访上影集团董事长兼总裁任仲伦

中国电影业进入空前繁荣期,130亿的票房总额,稳坐全球市场第三。院线发展犹如坐上超级火箭,日均新增银幕8.3块,让其他国家望尘莫及。八年产业布局,上影集团的改革改制到底成果如何?中国影业是否赶上世界同行的脚步?

从单一制片公司转型为全产业链集团

记者:您接手上影集团以后,比较注重全产业链的打造。据我了解,目前上影集团产业链已经涉及影视制作、市场营销和相关产业等环节。那么,您如何评价这份成绩?

任仲伦:上影集团这几年做得最好的,也被业界给予充分肯定的,就是我们的产业链最完整。首先,我们有一个多片种的制片体系。比方说,我们拍电影,也搞电视剧,还有译制片、纪录片和艺术片,我们片种是最全的。第二就是我们市场,跨市场区域的发展。我们已经在全国大概86个城市,有212家电影院,1000多块银幕。从8年前的1个多亿的票房总收入,到今年有望达到17个亿,整整增加了将近15亿。然后就是具有竞争力的技术服务体系,我们有自己的上海电影技术厂。我们有一个著名的片场,就是车墩拍摄基地。差不多每天可以在不同的频道里面看到,至少两三部是以我们车墩拍摄基地为场景的年代戏。另外,我们还有一些相关的产业,比如同济大学电影学院、复旦大学视觉艺术学院,我们都是合办方。有了这些,我们就形成一个产业链,可以说从一个单一的制片公司转型成为全产业链的现代影业集团,或者说组建了一个航空母舰。

记者:在上影集团的这条产业链里,上、中、下游不同的业务类型各自占比有多大?哪个板块贡献的利润最大?

任仲伦:贡献利润最大的是我们的市场板块,就是院线、发行公司和影院,这大概占了40%左右;第二是我们首的媒体板块,大概占30%左右;另外,我们的制片板块占了20%左右;剩下就是一些其它的产业,像酒店和广告公司。这个比例在今天看,还是一个比较好的盈利模式,盈利结构也比较合理。

记者:您认为,在制片环节上,这些年行业内发生了怎样的变化?

任仲伦:过去在计划经济年代里,整个国家的制片厂就十来家,然后完全用计划经济的模式在管理和生产。我们的制片厂,像上影厂,每年给你20部影片的指标,你就生产。只要你生产出来,国家就统购统销。他总是高于你成本来进行收购,然后组织统一放映。那么对制片厂来讲,没多大风险,唯一的风险就是你拍不出来。今天已经是两回事了,因为开放以后的全民化现象。每个人,从理论上讲都可以进行制片,那么制片的单位和制片的数量就增加了。这是一个巨大的变化。第二个变化就是整个制作成本的大幅度增长。你比方讲,三四年可能30万、50万也可以拍一部影片。今天一般的像样的影片,有一些明星在里面露面的,都要3000万、5000万,整整增加了100倍。在这种情况下,有那么多数量的制片单位,成本又在增加的情况之下,合作制片、联合投资就变成了各个单位都会选择的一种比较安全的策略。所以这几年你去看看,联合出品就比较多了。

中国电影连续五年票房超20%增长

记者:您怎么看利润与票房的关系?

任仲伦:从电影角度来讲,实际上它是具有巨大利润生长空间的这样一个行业。但它又不是每部作品、每个环节都可能稳定利润的这样一个行业。你刚才讲到票房,外行经常有个误解,会问一个问题,他说你这部影片投资多少我说投资1亿,票房如果达到2亿了,他就会恭喜你,恭喜你赚钱了,赚了1个亿,实际上不是这样的。票房只是一个产值概念,而这个产值要分配在整个电影行业的环节里面。比方讲,影院大概会拿走票房的50%左右,那么院线和发行公司肯定也会占到5%左右,真正进入到片商的肯定在43%—45%左右。而真正拿到的这43%当中,你还要去掉所有的投资成本。也就是说,当你投资1个亿的一部影片,应该是三倍的票房才能维持你的基本利润,所以这是一个不同的概念。

记者:您觉得中国电影人应该怎样追赶美国同业的利润水平?

任仲伦:毫无疑问,中国电影这几年有了很大的进步,连续5年票房两位数增长,都是超过20%的。票房的增长,意味着这个产业的上下游都有可能去赚钱。另外一个方面,我们希望制片这方面的利润能够稳定、稳定、再稳定。因为制片利润在中国目前不是很稳定,大概是20%左右的影片可能处在盈利时期,更多的影片处在平衡或者亏损的状态。这个也不吓唬人,即使美国这样成熟电影产业来讲,他们也差不多。就是赚钱的占30%,然后不赚钱的在70%左右,但问题是他们30%赚钱的,有时候会赚很大的钱,反过来就平衡了或者弥补了不赚钱的。

他们主要有几点:一个是他们版权的保护期相当长,他们75年,中国是50年,我们也希望中国的保护期能够增长,让版权的收益成为我们抵御风险的一个很重要的杠杆。第二,希望盈利模式能够更开阔一点。中国的制片商,盈利主要靠票房,90%来自于票房,10%来自于其它的版权交易和版权收益。但是美国,票房一般占直接收入的30%左右,其它的60%甚至更多是来自于版权,像电视台的版权、网络版权,甚至还保留了一些录像带的租赁市场,包括飞机的版权,方方面面的版权。所以我们也希望如果要利润增加的话,就要从单一的、传统的票房收益当中解放出来,或者说拓展出来,向全版权的收益转变,这样才能保证制片商的收益更大一些。第三,当然我们也希望在这个过程中,观众观看影片的积极性更高一些。现在电影市场的票价实际上在调整,到目前为止,上海、北京、深圳、广州的票价维持在40块左右,北京和上海差不多是41块平均票价,广州大概是43块,深圳是42块,维持在这样的水平。当然我们希望这个票价有一定的稳定,在让电影产业上下游都有利可图的基础上,再进行合理的调整。

摘自网易《财经会客厅》