

宋志平

《经营制胜》

# 后疫情时代,企业要学会五大升维战略

做企业从来没有灵丹妙药,都是靠实践,靠总结,靠大家彼此互动、交流学习。后疫情时代,我们不能总去听那些悲观的经济学家讲的“黑天鹅”“灰犀牛”的故事,还是要保持平和的心态,要相信自己、相信直觉、相信常理、相信未来,要站得更高、看得更远,要有格局、有胸怀,学会升维思考。

企业升维是指企业围绕形势的变化、市场的变化、技术创新的变化,提高定位,提高主业的市场高度、经营高度和创新高度。企业升维主要包括管理升维、创新升维、产业升级、市场升维和资本升维5个方面。

## 管理升维

作为中国上市公司协会会长,在2020年第一波疫情之后,我走访了20多家上市公司,和它们的董事长进行交流时,总要问3件事:企业目前的经营状况如何?如何看待企业下一步发展前景以及市场情况?打算怎么做?通过交流,我总结了4个很重要的点。

大家有信心,这很重要,此时尤其要树立信心。

国际形势充满不确定性,未来经济走势也不确定,唯一能确定的就是要集中精力做好自己的企业,做好自己的事情,这是企业家应有的态度。

无论是制造业还是服务业,大家不约而同地把数字化作为下一步创新转型的主旋律。

围绕“加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”这一新的战略来进行思考和市场布局。

做企业既要正确的事,又要正确地做事。前者是要做好业务选择,后者是要做好管理,尤其是日常管理。这些年,我国企业的管理水平有了很大的提高,也正是因为这样,才做出了一流的产品,有了一流的服务。在后疫情时代,企业的管理也至关重要。大家既要学习管理理论,也要重视管理方法。日本企业有世界一流的管理,但比起学习管理理论,它们更重视学习管理工法。像丰田这样的国际知名企业,2019年收入约合人民币1.97万亿元,营业利润约合人民币1609亿元。在汽车行业这样的普通制造业,丰田能做出这样的业绩,得益于扎实的管理。而它的管理并不神秘,就是零库存、看板管理等一些最简单的管理工法。

我做厂长时几乎每年要去日本两次,学习日本先进的管理工法。后来根据在中国建材和国药集团的工作经验,我总结归纳出不少工法,如“八大工法”“六星企业”等,这些工法不复杂却很有效,被称为企业管理的“武功秘籍”。2018年,我进一步总结出了“三精管理”,主要包括组织精健化、管理精细化、经营精益化,突出了“精”字。“三精管理”是经过实践和时间检验的好工法,值得企业推广。企业只要记住了要点,时常提醒自己,突出主业,就不至于盲目扩张、

盲目膨胀,就能持续稳步发展。

## 创新升维

创新是企业发展的动力,企业要进行高质量的创新。因为创新是高投入、高风险的活动,所以回报当然也是高回报。我们常讲不创新等死,盲目创新就是找死,而盲目创新“找死”的企业并不少。所以,创新要讲究目的,讲究方法,要详尽地规划,战战兢兢地创新。创新不是口号,也不能运动化,对企业来说,要以科学、务实的态度去创新。

第一,自主创新和集成创新相结合。集成创新的模式比较适合中国现阶段的企业。1979年,美国提出了集成创新,就是把各种要素组合起来,既有自己的创新,也借鉴别人的创新。比如汽车行业的电动车(即电动汽车),其核心是“三电”,即电池、电机、电控。美国、德国、中国不少企业都在做,原理上大同小异,技术上也有互相借鉴,只是款式设计各有专长,总的来说,电动车还是集成创新的产物。

事实上,全世界从来没有一个国家、一家企业是关上门,完全自己做东西的,一定是将生产要素集成起来、汇集起来进行创新。

第二,持续性创新和颠覆性创新相结合。比如北汽集团的汽油车是持续性创新,新能源汽车是颠覆性创新,这两种创新放在一起,共同发展。

第三,技术创新和商业模式创新相结合。创新不意味着高科技,中科技、低科技和零科技也都有创新。高科技很重要,然而,制造业、服务业的创新不见得都是高科技。即便在美国,高科技创新的贡献率也只有1/4,3/4的创新都来源于中科技、低科技和零科技。

零科技是什么?就是商业模式创新。互联网只是一个平台,消费互联网也没有太多技术,但是它的创新却有排山倒海之势,因为如果消费者足够多,企业借助互联网平台,就可能成就一个商业王国。过去一段时间,国内出现的独角兽、巨无霸企业,其实很多都采取了商业模式创新。

## 产业升级

中国企业在创新方面的实力在不断增强,工业互联网、硬核科技等正在迅速发展。中央强调要加强供给侧结构性改革,我国的企业数量足够多,产品数量足够多,因此不能再简单地追求数量,还要追求质量,在产业升级、供给侧方面要下大功夫,从过去解决“有没有”的问题到今天解决“好不好”的问题,多在“好”字上下功夫。

2020年,中国的《财富》世界500强企业的数量首次超过美国,共有133家企业上榜,美国是121家。有人认为,我国500强企业是大而不强,但是凡事都需要一步一步来。20年前,中国只有3家世界500强企业,而现在这个数量排在



王利博制图

全球首位,这本身就标志着我国经济的快速发展和企业的快速成长。我在三四十年前去国外学习时,如果能到一家世界500强企业参观,会高兴好一阵子。一转眼,我带领的中国建材和国药集团先后都成了世界500强企业。坦率地讲,今天速度和规模不是最重要的,最重要的是要提升企业的质量和效益,甚至可以把发展速度放慢一些,但企业一定要做得更精一些。我们要从速度和规模向质量和效益转型。

产业升级、战略转型,是任何发达国家都经历过的。我国现在的产业结构调整遇到了一些困难,既有国际关系不确定性和疫情导致的全球经济衰退的原因,也有结构调整自身带来的压力。不管怎样,产业还是要升级的,要从中低端迈向中高端,这是历史性的任务。各家企业都要主动进行产业升级。现在,我国一些加工业开始迁移到越南、非洲等地的一些国家,这不一定是坏事,中国企业带着这些产能走向了世界,这是符合经济发展规律的。

当然,我国全球制造业中心的地位不能放弃,因为我们有14亿人口,有规模巨大的劳动力,有众多的企业,我们制造的是海量的产品。产业升级并不仅指高科技产品领域,日常的产品也都要升级。过去,有人从日本往国内背马桶盖,就连指甲刀也要到德国去买。圆珠笔头的圆珠采用特种钢制作,以前我们始终做不好,太原钢铁集团在2019年终于做出来了。这些虽然是生活中的小事情,但要做好企业就需要进行产业升级,向产业价值链的中高端跃迁。

## 市场升维

2020年新冠肺炎疫情发生后,中央提出“加快形成以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”,企业应把这作为新的市场战略来看待。以国内大循环为主体有两层含义:一是要扩大内需,提升国内市场的消费能力,让企业在国内市场上能够把产品卖出去,以此来应对国际贸易保护主义;二是要吸引国外企业、国际投资和技术进入中国市场,而不是关起门来。历史经验证明,关起门来发展是不行的。举办中国国

际进口博览会(简称“进博会”)也好,举办北京服贸会也好,都是对外开放、敞开心扉的做法。

但是,以国内大循环为主体,也给我们提出了不小的挑战。一方面,要提高消费水平,就必须增加消费者的收入,这是根上的事。我们要进行分配改革,让更多的人能有高收入,进入中产阶层,这是一项非常重要的任务。另一方面,厂家、企业要提高制造水平和服务水平,要创立自主品牌。不然,以国内大循环为主体就会变成一句空话。

企业要继续弘扬企业家精神、创新精神、工匠精神,打造质量一流的产品来供应国内市场。多年来,我们习惯于出口一流的产品,现在出口转内销就意味着市场上的产品有不错的质量。而日本是把一流的产品供应国内的长期客户市场,剩下的再出口。所以,我们的观念也要转变,应重视国内市场品牌的打造,同时也要加强服务。

对企业来讲,所谓市场升维,首先要将思想提升到更高的层面,以内循环为主体,绝不是不要双循环。中国巩固制造业中心地位的战略不会放弃,只是要从中低端走向中高端。

事实上,中国就算想放弃制造业中心的地位都不容易。2019年1月,在达沃斯,一位跨国公司董事长告诉我,他不会把企业搬到越南去,因为公司主要的设计中心、研发中心和多家基地都在上海。他说,中国有最好的配套设施和高质量的劳动力。越南的成本是低一些,但是成本是一时的。我们从战略角度来思考问题,最重视的是三大市场:欧洲市场、北美市场和亚洲市场,而亚洲市场是以中国为中心的。

美国、欧洲的贸易保护主义倾向和趋势不会改变,今后的国际化会慢慢形成区域化的格局。这就需要我们让产品走出去到让企业走出去,从而适应全球化格局的新变化。过去中国是世界的工厂,而今后全世界都会有中国的工厂。像中国建材所属的中国巨石是生产玻璃纤维的企业,这几年就在美国的南卡罗来纳州和埃及建立了工厂,分别覆盖美国市场和欧洲市场。受贸易摩擦影响,美国进口我国玻璃纤维要加征高额关税,

这意味着基本上美国不让进口我国的玻璃纤维了,在这种情况下,由于早做了准备,在当地建了工厂,美国的客户没有受到影响。欧洲也是如此,关税居高不下。面对这种情况,我们只能考虑把企业放在那里。当年日本也是这么做的,日本的GDP几乎没有增长,但是日本的GNP却是天文数字。从考虑GDP到考虑GNP,转向了新的财富形态思考角度,这也是双循环背景下我们应该想明白的问题。

## 资本升维

2018年,中央经济工作会议指出,“要通过深化改革,打造一个规范、透明、开放、有活力、有韧性的资本市场”,并提出“提高上市公司质量,完善交易制度,引导更多中长期资金进入”等具体措施。资本市场是经济发展的力量和底气所在,做好资本市场要发挥合力,打“组合拳”。资本升维的核心在于持续做好资本市场,这取决于以下四个方面。

一是经济基本面。2020年,我国经济基本面向下行压力较大,但在全球来看算是较好的,我们无论在抗疫和复工复产方面,还是在双循环发展经济方面都取得了巨大的成绩。我国经济正在克服重重困难,总体上稳中求进、稳中向好。

二是监管水平。我国的监管水平越来越高,市场化、法治化、国际化的水平也越来越高。在推出科创板、创业板注册制、新三板改革、常态化退市等系列措施,推动提高上市公司质量等方面,监管层做了大量工作。应该说监管层是在做正确的事、正确地做事,方向明、路子对、步子稳。

三是上市公司质量。有好的上市公司才能有好的资本市场。美国的上市公司发展了200多年,而我国的上市公司只历经了约30多个春秋。现在我国非常重视规范上市公司的生存环境,新修订的《证券法》已经正式实施。上市公司董监高是做好上市公司的关键。2019年,中国上市公司协会培训了6000多名上市公司董监高人员,2020年,又在线上为上万名上市公司高管进行了培训,现在又在抓点线面结合的重点培训,还在上市公司中选择样板,抓两头带中间。应该看到,我国提高上市公司质量的共识已经形成,提高上市公司质量的步伐已经迈开。

四是投资者生态。我国是一个机构投资者和散户共存的市场,共有1.7亿个开户股东,其中机构投资者只有约40万家,约99%都是散户,而国外资本市场主要是依靠机构投资者。我们要大力发展机构投资者,增加机构投资者的数量,将散户的资本向机构投资者集中,也要积极引导散户理性地进行价值投资,提高市场整体的投资水平。另外,媒体也要发挥积极正面的引导作用。我们相信,大家共同努力,资本市场就会更加健康,更有活力,资本市场的春天就会到来。