

宋志平

《经营制胜》

经营成为企业的第一要务

回顾我国的水泥行业,一家年产量5000吨的水泥厂,如果要维持日常的运营,在新中国成立初期需要1.2万人,20年前需要2000人左右,再后来200人就可以,现在只需要50人。当工厂需要1.2万人的时候,部门科室多达二三十个,在那样的情况下,做好管理几乎是企业的全部活动,那时的口号是“眼睛向内,苦练内功”。现在,整个市场处于产能过剩状态,生产线也进入智能化阶段。工厂内仅有50人,二三十个科室是毫无必要的,工厂一般设一个厂长、两个副厂长、一个十几人的班组。十几个人如果都离岗,这个工厂照样能生产。过去,水泥厂中央控制室里的操作员一人一台电脑,用电脑来操控生产。现在,连中央控制室也没有了,全是智能化的模拟系统,能控制水泥窑内的温度曲线变为直线。工人操作机器进行控制的时候,最好的水平是每吨熟料消耗110千克标准煤。现在实行智能化无人控制了,每吨熟料只消耗85千克标准煤。所以,信息化和智能化水平的提高并不只是减少了工人数量,而且让工艺变得特别精准,减少了浪费,管理变得简单了。

今天,中国建材集团(以下简称“中国建材”)的工厂都很干净、一尘不染,运输工作全由机器人完成,不再需要人力搬运。那么,人干什么呢?人走来走去,巡视机器人。现场管理工作大大减少,而且因技术同质化导致企业间运营成本十分接近,因此,现在企业最重要的是经营,做企业的主要任务是面向市场,发现需求,选择销售策略,创新技术,细分市场,为顾客创造价值,从而占领市场,取得利润。

总的来说,时代不同了,过去做企业靠的是人海战术,我们必须管好人。随着信息化、智能化的发展以及管理水平的提高,企业的第一要务不再是管理,而是经营。当然,管理仍然很重要,但由于市场、创新、商业环境的不确定性等,现在更大的问题是经营。现代化的工厂仍然面临倒闭的危机,不是因为“跑、冒、滴、漏”或脏乱差,而是因为经营不善。我们在处理这些不确定的事时,要做出正确的选择,这是企业里最重要的工作。

经营和管理不同

管理是企业的基本功,而经营是企业的看家本领。从工业革命开始,在人口和需求增长的持续牵引下,企业一直面对的最大问题,就是怎样更多更好地提供产品,怎样提高劳动者的技能和效率,由此开启了管理时代。从科学管理之父泰勒的动作为时间与研究到马斯洛的需求层次理论,整个工业时代是一个以管理著称的时代。但是,面对今天快速发展的新技术革命和需求变化,如果只依赖管理,企业很有可能停滞不前,甚至倒闭。因为在这个时代,大量的技术和经验已经嵌入智能化的机器,作业人员的数量大大减少,传统管理的效能也在减弱。企业要盈利,面对的最大问题是市场、创新、商业环境的不确定性,而解决这些问题需要的是企业的经营能力。

经营和管理有所不同。正如现代管理学之父彼得·德鲁克所言:“我认为,管理是正确地做事,经营是做正确的事。”我们经常把管理和经营混淆了,其实,管理面对的是企业内部的人、机、物、料,更多的是方法和制度,目标是提高效率。经营面对的是企业外部环境中的不确定性,更多的是做决定和选择,目标是提高效益。经营者的使命就是赚钱,而管理者的使命主要是降低成本。从某种意义上说,管理是经营活动的一个子项,重点在于解决成本问题,降低成本则会增加利润。但如果经营出现失误,即使管理能做到零成本,企业也不见得会盈利。

管理学家亨利·法约尔将企业的全部活动分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动、管理活动,并提出管理就是计划、组织、指挥、协调、控制。泰勒提出例外原则,指出企业高层管理人员要把日常事务授权给中层和基层管理人员去处理,而自己只保留对例外事项(即重要事项的)决策权和监督权。虽然他们已经意识到超出管理的技术、投资决策等经营问题,但在早期工业阶段,大都是卖方市场,技术相对落后,员工人数众多,管理就是主要矛盾,只要能提高劳动效率,降低成本,保证质量,企业就可以生存和发展。随着技术进步、竞争加剧,企业面对的不确定性越来越高,市场在变化,商业模式在变化,技术在变化,环境也在变化,企业该怎么选择?

2019年,我到瑞士会见了80多岁的德国联邦雇主协会总会名誉主席迪特·洪德博士,他的企业是给大企业做汽车车身配套的。我问他:“你做企业这么多年,觉得企业最重要的事情是什么?”他说:“是如何去做正确的事,如何能让

大家按照正确的想法去做事。”今天要经营好企业,不仅需要好的管理,更需要好的经营。今天的经营者需要在不确定性中做出选择,如选择技术路线、市场策略、价格策略、商业模式等,经营能力变得极为重要。如果经营者的思想还停留在管理上,不在经营上下功夫,就会出大问题。

这不是说管理不重要,而是经营太重要了。我是工厂厂长出身,在北新建材当了10年厂长,非常热衷于工厂管理。而企业的一把手要是作为经营者,就必须眼睛向外,关注市场。在管理方面有人能帮你,但在经营方面没人能帮你。

世界上管理杰出的企业因为一个经营失误就轰然倒下的情况屡见不鲜。诺基亚公司手机业务垮台时,时任总裁说了一段引人深思的话,“我们好像什么都没有做错,但我们倒闭了”,他说的“好像什么都没有做错”,是指诺基亚一直按照管理原则正确地做事,管理上没有错。但在关键时刻,没有做正确的事,即使有很好的工程师、很好的实验室、很好的工厂,甚至也有智能化的技术,也是没有用的,最终都会失败。

日本拥有堪称世界第一的管理水平,但哈佛大学迈克尔·波特教授在20年前就预言日本经济会因创新的落后而停滞。对我国企业来讲也是如此,我们之前一直学习日本企业的管理,如精益生产等,但今天面对市场的变化,我们要更重视经营。

做有效的经营者

随着管理水平的提高,今天企业内部的主要矛盾已经由单纯的管理问题逐步转为如何应对外界环境变化和技术进步的经营问题。既然我们认识到企业的重心正在由管理转向经营,就应该加深对经营工作的研究,重新定义企业的中心工作。但现实中,大多数企业领导者是从工厂厂长等基层岗位升上来的,他们理解的企业工作就是管理工作,认为企业必须重视管理,而且多年专注于此,一天到晚就是管人,管得事无巨细,觉得管理是永恒的主题,反而对外部环境不敏感,对变化不敏感。要让大家转向思考不确定性的经营思维模式并非易事,但这又是一个非转不可的弯子。

回想我以前当厂长那会儿,企业开会的内容大多数属于管理范畴,围绕修理、质量控制、现场管理等展开,而现在企业的月度经营会主要围绕市场、价格、创新、商业模式等进行讨论,几乎很少谈到企业的管理工作。大量的管理工作下移,交给主管生产的企业负责人,企业高层则专注于经营工作,身份也由管理者转变为经营者。

企业要聚焦经营,企业的一把手首先要是一个经营者,必须是经营的行家里手。经营能力是企业家的核心能力。企业的一把手既不是当官的,也不是传统的管理者,而是经营者,经营者就要赚到钱。如果企业不赚钱,怎么实现健康发展?怎么让员工安身立命?怎么获得投资者的理解和支持?怎么让国有资产保值增值?怎么承担环境保护等社会责任?很多经营者在赚钱这个问题上是模糊的,只要先把这件事想清楚,就能消除一系列的错误认识。赚到钱的不见得都是好的经营者,但赚不到钱的一定不是好的经营者。企业是经济组织,是营利组织,不会赚钱的人不能做企业的一把手。企业的一把手可以把管理工作全部授权下去,但对经营层面如市场工作要了如指掌,不能只听销售人员汇报,要真正在市场一线坐镇经营,关心盈利情况。

我刚到中国建材时,发现很多下属企业的员工着装、办公环境、厂区等都非常整洁,但企业对业绩却不够重视。2003年“非典”刚结束,我就去中国建材所属鲁南水泥厂调研。鲁南水泥厂现场管理得不错,干部也很有心气,对我的到来非常期待,但没想到大家和我却在经营理念上发生了碰撞。在会议室汇报时,大家讲了不少关于企业发展、企业文化和省里领导表扬“全省学鲁南”的话,却闭口不谈效益指标。我曾在北新建材做了5年上市公司董事长,习惯一上来先问效益情况。我得知企业并不赚钱后对他们说:“全省学鲁南,鲁南不赚钱,学什么,怎么学?做企业应该效益优先,你们不要把我当成领导,而要当成股东。如果把我当成领导,热情接待就可以了,但如果把我当成股东,就要把效益讲清楚。”

在北新建材工作时,我每天都在想经营上的问题,上个月的盈利是多少,这个月的盈利是多少。这是企业的核心问题,可是很多做企业的人没有这个概念,必须想办法解决这个问题,不然做企业就是空谈。2003年春节,我一直在想大家为什么没有绩效观,为什么没有数字概念,该怎么办,



并把这些思考都体现在了我自己撰写的中国建材年度工作会议讲话稿中。春节过后,中国建材在上海会议中心开年会,我讲话的核心就是企业要创造价值,要把盈利作为首要目标,进而引入价值理念和数字化管理的观念。到所属企业调研座谈时,我一上来就会开门见山地说:“我一不是领导,二不是官员,我是以出资人代表、股东的身份来提问的。请告诉我,你的企业资产负债率如何,净现金流有多少,投资回报率怎样,ROE(净资产收益率)、EVA(经济增加值)是多少……”开始时,这些问题让很多企业的一把手直冒汗,后来他们逐渐也能对答如流了。经过长期的熏陶和训练,中国建材逐步形成了以多赚钱为荣、不赚钱为耻的文化,绩效观深入人心,涌现出一批管理优秀、业绩优异的“明星企业”,而当年的鲁南水泥厂也早已成为效益标杆企业。

利润是经营出来的

我遇到过这样的企业负责人,讲起来云山雾罩的一大堆,但一问到企业效益就吞吞吐吐。出现这种情况,通常一是因为业绩不好,难以启齿;二是因为企业的指导思想有问题,缺乏效益观念。也有人一说话就是“大概”“也许”,无法用数字说话,如果心中无数怎么能做企业的领导呢?以前有一家企业的一把手问我:“北新建材上市以来,每年都赚钱吗?”我说:“是呀,不赚钱怎么行呢。”后来知道此人管理的上市企业很少有年份在赚钱。不会经营、长期亏损的企业往往会形成亏损文化,不在乎利润损失,觉得亏损了很正常。

经营者要明确做企业究竟是为为什么,如果离开了效益,一切都是空谈。但长期以来,不少企业的导向出了问题,更多地追求使领导满意和表面光鲜的东西,企业经营还停留于管理甚至是管制的阶段,这是极不应该的。

利润是经营出来的,财务只是对利润的真实归纳。每位经营管理者都要本着“利润、利润、利润”的原则做好日常工作,日常经营涉及销售、采购价格、生产成本、质量等,只有把这些全方位做好,才有可能增加企业利润。如果经营者工作不到位,不能把绩效观传递到管理末梢,没有恰当的商业模式,整个系统不闭环,就不会产生利润。在企业价值的衡量标准中,获利能力是个重要的量化指标,即我们常讲的投资回报率。通过资产负债表、利润表和现金流量表这三张财务报表,一家企业的价值故事便可一览无余。任何企业都应从根上转变观念,把全面提升企业价值作为根本任务,交出漂亮的财务报表,创造更多的经济效益。

只实践、不学习是做不好企业的

要想提高经营能力,我们既要自我修炼,也要认真学习,要眼睛向外,紧盯环境的变化,勇于创新。这么多年来,无论是在中国建材的年会还是月度经营会上,我都和干部们谈经营之道,也就是赚钱之道。中国建材的月度经营会是三段式的: (下转第六版)