

宋志平

《经营制胜》

## 在双循环下做好企业布局 and 经营

我国是有14亿人口的消费大国,有4亿人处于中产阶层,具有得天独厚、“做一送一”的超大规模市场优势。对企业来讲,过去我们基本是靠“两头在外、大进大出”,用外贸拉动内贸,走了“用市场换资本、用市场换技术”这样的一条路线。经济发展到今天,出现了很大的变化,我们必须改变原有的发展方式,我认为国内市场的自主深度开发至关重要。

第一,产业结构上要从中低端向中高端进行升级。近年来,供给侧结构性改革持续深化,新技术、新产业、新业态蓬勃发展,制造业部分重点领域在全球竞争中实现了从跟跑、并跑到领跑的超越。然而,面对错综复杂的内外外部环境,制造业“大而不强”的现象依然存在,关键核心技术“卡脖子”的问题仍然突出。习近平总书记在经济社会领域专家座谈会上指出,“要大力提升自主创新能力,尽快突破关键核心技术。这是关系我国发展全局的重大问题,也是形成以国内大循环为主体的关键”。企业一定要认识到关键技术是要不来、买不来、求不来的,必须自主创新,做到“科技自立自强”,千万不要怀念过去“通过合资把技术留下来”的老路子。

推进制造业迈向全球价值链中高端是未来发展的方向,企业要积极调整产品结构,加大技术创新的力度,综合运用制造业服务化、产研结合、集成创新等模式,不断向产业链高端跃升,提升上下游产业链的整体价值。任何企业在一个行业里面,不是说遇到困难了就立即离开,而是要知道在这个行业里如何能够细分市场、细分产品,向着中高端进行升级。

第二,向着战略性新兴产业或新经济领域进行转移。有些企业确实做不下去了,怎么办?我觉得应该向着新兴产业或新经济领域转移,比如消费互联网、工业互联网、生物医药健康、新能源汽车、新材料、线上教育、



王利博制图

智慧农业等发展潜力大、成长性强的领域。这些产业或领域往往拥有庞大的市场空间、稳定的需求和产品品类,市场机会还是挺多的。

以新能源汽车领域为例,新能源汽车降低了全球交通对不可再生能源的依赖,同时智能化帮助整车产业链进行了延伸,从而打开了长期的盈利空间。国家不断出台补贴政策以支持新能源汽车发展,充电基础设施建设也在加速,逐步解决了充电难的问题。电动车是未来汽车智能化、网联化的重要载体。虽然蔚来、理想和小鹏等国内大部分高市值新能源汽车企业尚未实现盈利,但它们都属于未来高价值的行业。

第三,借助数字化进行转型。近年来,作为新基建领域的关键技术,5G等新一代信息技术赋能新应用,云计算、大数据、人工智能、工业互联网、物联网等共同推进了智慧社会的发展,支撑着产业数字化、智能化转型,已成为中国数字经济的新引擎。过去,我们把数据看作工具,今天,

数据已经变成了我们的思维方式。

任何一个行业都要“+互联网”,或者“互联网+”,用数字化来支持自身转型。数字化转型对企业来讲有两个核心作用:一是可以降低成本;二是可以提高精度,提升产品质量,优化生产效率。有研究指出,数字化变革将使制造业企业成本降低17.6%,营收增加22.6%。但一些企业仍处于“不会转,不能转,不敢转”的困境中,我们应在培养数字产业人才、扎根数字产业沃土、打造数字产业生态方面继续下大功夫。

第四,对接资本市场。如果是小企业,可以用股权、基金来支持企业发展,企业做到一定规模,成了独角兽,可以借助资本市场来发展。现在无论是创新也好,企业成长也好,发展到一定程度都离不开资本市场的支持。

第五,在产业布局和发展过程中,要重视产业的整合。目前大部分产业都处于过剩或走向过剩的状态,所以需要整合。在整合过程中我们大力提倡采用混合所有制的方式,就是国企和民企

进行高度的、充分的混合,既能发挥国企的优势,也能发挥民企的优势,实现共赢。

在做好以国内大循环为主体的工作之外,我们还要重视国际大循环。过去,企业比较看重的是让产品“走出去”,包括让成套装备“走出去”等,现在,必须要转变思路。全球化发展到今天,有的专家认为会朝着区域化方向发展,如北美、欧洲、亚洲等区域,再如2020年11月15日正式签署的《区域全面经济伙伴关系协定》(RCEP)是覆盖15个成员国的自由贸易协定。在这种情况下,如果要继续做国际大循环的话,企业必须“走出去”,成为进可攻退可守、既在国内发展又在海外发展的“两栖”企业。对于大企业,我主张向跨国公司转型,要打造更多的跨国公司,到每个国家去进行本土化或全球化经营。海信现在每年在海外能够创造400多亿元人民币的产值,它在美国有一个工厂,在欧洲有三个工厂,在南非有一个工厂,这就是典型的跨国公司。小企业也要发扬“悍马精神”,用顽强的毅力开拓全球市场。温州人、宁波人就是

发扬“悍马精神”的杰出代表,要像他们一样,把本土产品推广到全世界。

国内大循环和国际大循环两者之间是有关系的,而不是独立的两个循环系统。关于发展双循环,企业要重视以下三点。

第一,要以市场换市场。过去,我们以“市场换技术、市场换资本”;现在,我们承诺用更大限度的改革开放,吸引国际上的产品进入中国。同时,我们也希望国际上其他国家对中国进行同样的开放,达成更多双向、多边的合作。我国企业和外国企业之间可以在自贸区内形成双向的互利互惠的开放关系。

第二,在全球范围内进行技术集成。我们现在大力提倡自主创新,不能在关键技术上被“卡脖子”。但是,技术本身也是流动的。比如,华为在美国、以色列等地都有它的技术中心或研究所,把全世界的技术要素高度集中起来进行集成创新。我们要重视技术的集成,把它纳入双循环相互促进的进程里来。

第三,人民币的国际化。这一点对于双循环相互促进来说特别重要。粤港澳大湾区用人民币结算的外贸业务有52%,但整体上,现在对外贸易主要还是依赖于美元、欧元这些结算货币。如果我们都能用人民币结算,或者一部分用人民币结算,就能为国内国际双循环相互促进创造非常好的条件。比如印度尼西亚出口到我国的棕榈油,如果有人民币离岸中心的话,我们就可以支付人民币。这样,印度尼西亚在购买我们的设备时也可以使用人民币结算,就逐步形成了一对一、一对多的人民币通道,这对双循环和企业来讲都特别重要。

在“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”下,到底怎么去抢占先机,怎么能发挥优势,怎么能减少劣势,这些都是新时代、新格局下每位企业家需要认真思考的问题。

## 经营成为企业的第一要务

(上接第五版)

各企业汇报月度经营情况,主要是企业的关键绩效指标(Key Performance Indicator, KPI),经营企业是要用数字来表达的,这是我们的数字化管理。

集团总经理总结分析并安排部署下一步工作。

集团董事长讲一些经营之道,包括经营进展、环境变化和下一步的经营思路。

我们的每次会议都像是一堂EMBA课程。正是多年的训练打磨,使中国建材培养出一大批经营者。中国建材各业务板块的一把手,80%的工作是经营,20%的工

作是管理,不是管理不重要,而是作为一家成熟企业,管理的基本功该有的都有了,大量管理工作已经由基层员工承担起来了,而经营工作却是别人无法替代的。我不提倡企业的一把手一天到晚泡在车间里,一把手要眼睛向外,把企业经营做好,让企业赚到钱。

MBA学员、EMBA学员到商学院是为了学什么?一是想找创业、投资、经营的方向,每个人都在想这件事;二是想知道在变化的世界里如何做正确的选择,赚到更多的钱。这两个问题恰恰是一般老师回答不了的。我担任过三届全国工商管理专业学位研究生

(MBA)教育指导委员会委员,也参与过清华大学、北京大学等高校的MBA和EMBA课程教学,更多的是讲一些基于企业实践的经营之道。

做企业是一项实践性非常强的工作,商科教学也应该是一个实践过程,不管是本科教育还是MBA教育,都应该结合实践,知行合一。如果让商学院的老师都去经营企业,这比较难实现;如果要找到那些能干、能说、能写的优秀企业家来商学院讲课,这是可能的。商学院应该是一个学校和企业融合的平台,要让学生全面了解企业的情况,包括企业领导者、企

业文化、企业最新进展、企业最近遇到的风险和困难等,成为学生培养经营意识、思维和能力的平台。

在知行合一上,医学院做得比商学院好。医学院的老师上午上课,下午临床问诊,作为医生如果不会看病,学生是不敢跟这样的老师学习的,因为人命关天。除了老师和学生都要临床实践外,医学院还有一个做得更好的地方,那就是会诊制度。针对患者的疑难杂症,经常会有不同医院、不同科室的高水平医生一起会诊,研究到底该怎么治疗,用什么药,说到底还是因为人命关天,这也增加了医生们交流和实践的

机会。相反,企业得了病不一定愿意告诉别人,邀请一些专家共同商讨解决企业问题的情况更是少之又少,反倒是公众突然看到崩盘倒闭的企业比较多。

企业也应该向医学院学习,对问题进行会诊。只实践、只信经验的人做不好企业,只学习不实践的人也做不好企业。只有既实践又学习的人,才能把企业做到最后,做到极致。未来,中国应该把大学和企业紧密结合在一起,参照“商学院+企业”的模式去做,既有商学院模式,又有企业模式。只要结合起来一起做,我们的经济发展水平就会有质的提高。