

上接《01版》

宋志平：后疫情时代的企业升维战略

关于管理升维，我希望大家在企业能够推广“三精管理”。

三精管理是我在中国建材总结的工法，也是经过实践和时间检验的好方法。

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，他们更重视学习管理工法。

“工法”是日语中方法的意思。像丰田这样的国际知名公司，前年收入达到18万亿元、利润1300亿元，而公司所用的方法却极其简单，比如零库存、看板管理等这种日本企业常用的管理工法。

汽车行业实际上是普通的制造业。在普通制造业，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，就是一些最简单的工法。

我在上世纪80年代、90年代当厂长时，几乎每年去两次日本，学习日本先进的管理工法。这些年，我国企业的管理水平有了很大提高，也正是因为这样，才做出了一流的产品，有了一流的服务。

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，像“八大工法”“六星企业”等，这几年归纳出了“三精管理”，觉得很有效，每年在集团内部也会出一些集团企业工法管理案例的书，被称作企业管理的“武功秘笈”。

“三精管理”主要是以下三个方面：

第一，组织精简化。我以前做过农业技术员，果树要多结果子，就要不停地剪枝。企业要发展，也要不停地“剪枝”。减少层级，减少机构，减少冗员至关重要。这不光是降低成本，最主要的是能提高组织竞争力，提升组织活力。因为企业大了，如果管理不好，会得大企业病、大头病，导致组织力量越来越弱，一有风吹草动，就会轰然倒下，这是企业的自然逻辑。

第二，管理精细化。企业要降低成本、提高质量、增加品种，这是最基本的东西。在精细化管理中，要始终围绕成本和质量这两个基本点。即使今天，不管企业有多好的技术，如果忘记了这两个基本点，仍然会失败。

第三，经营精益化。做企业要赚钱，要有经济效益，这取决于把经营做精。在经营上做精，就不能盲目扩张，不能简单地低价低质竞争。不少企业因为杀价竞争而破产。企业需要“质量上上、价格中上”的竞争，合理定价。尤其在经济下行、产品过剩时，企业是降价扩量，还是稳价保量，抑或走稳价保量路线同时提高质量、提高价格？我认为，价格是企业生命线，从来不赞成盲目杀价竞争。我们要改变竞争理念，要走一条高质量、优质优价的竞争路线。

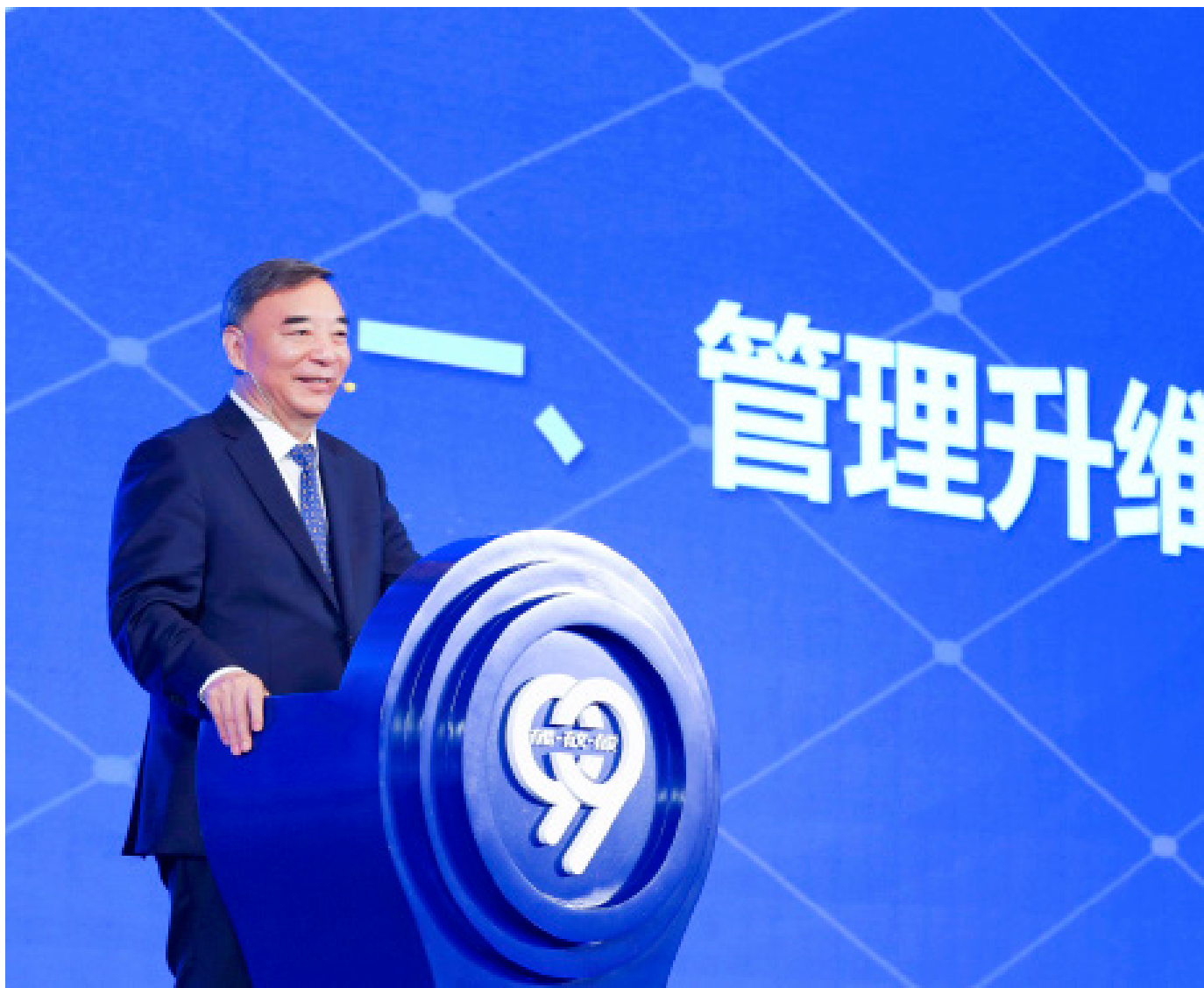
“三精管理”突出了“精”字。在后疫情时代的管理上，大家要记住这三个“精”。

管理不复杂，关键是要记住要点，时常提醒自己，就不至于盲目扩张、盲目膨胀，就能够持续发展。

创新升维：要进行高质量创新 尤其要重视集成创新

什么是创新？到底企业该怎么创新？由于时间关系，我只讲几个相关问题。

第一，要进行高质量创新。创新要突出质量，因为创新是有风险的活动，是高投入、高风险的，当然也是高回报的。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，要很好地规划，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。



第二，创新不只意味着高科技，中科技、低科技和零科技也都有创新。现在讲高科技很重要，美国对我们“卡脖子”都是在高科技上。然而我们做制造业、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四分之一，其余四分之三的创新都来源于中科技、低科技和零科技。

零科技是什么？就是商业模式的创新。互联网只是一个平台，互联网消费也没有太多技术，但是它的创新却有排山倒海之势，因为如果人足够多，借助互联网平台，就可能成为一个商业王国。过去一段时间，我们出现的独角兽、巨无霸企业，其实很多是在进行商业模式的创新。

第三，集成创新的模式比较适合中国现阶段的企业。

创新有三个方式：

一是模仿创新。改革开放以来，我国企业走的基本是模仿创新的道路。模仿创新也是当年日本工业的发展方向。它的好处是可以降低成本和加快速度，没有后发企业不进行模仿创新的。

二是自主创新。我国发展到今天，从跟跑、并跑到局部领跑。现在主要是在并跑，领跑的并不多。在这个时候，只模仿创新就不够了。应该怎么办？大家说要自主创新，我非常赞同，但是，自主创新需要资金支持、需要企业实力，这并不容易。

我做过5年国药集团的董事长，知道研发一个新药需要10年时间、10亿美元的投入。最近他们又告诉我说需要2亿美元。这对中小企业来说就非常困难，对大企业也不容易。华为的任正非讲过：“我前面已经空无一人，我很孤独。”他可以进行自主创新，因为华为一年有1000亿元左右的创新投入。也就是说，自主创新是需要实力的。

三是集成创新。我们真正要走的创新方式，应该是集成创新。这不是中国人发明的，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，也有借鉴别人的。比如电动汽车，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，还是集成创新的产物。

千万不要小看集成创新，它们往往更具有颠覆性。

过去我认为，电动车颠覆燃油车还很遥远，颠覆性创新有时候需要漫长的过程，但事实上，有时颠覆起来却很快。比如，数码相机颠覆胶卷相机，液晶显示颠覆CRT（玻璃显像管）几乎只是一夜之间。

大家再想想平板手机颠覆按键手机的过程。其实平板手机的技术，诺基亚、摩托罗拉都有，并不复杂，但诺基亚和摩托罗拉认为手机没有必要把电脑功能放到上面。一念之差，苹果就打破了诺基亚和摩托罗拉的市场格局。苹果公司在做手机时，不光把智能化功能应用到手机，更重要的是引入了全球时尚设计和销售理念，这是革命化的改变，他们没有把手机作为一个通讯工具，而是作为一款奢侈品去推销。

如今，新型的电动汽车也把时尚元素应用进去，用最新的设计，迎合年轻一代消费者的习惯。这就是洪水猛兽，对很多做燃油车的企业来讲，大家一定要意识到，电动汽车时代真的来临了。

事实上，全世界从来没有一个国家、一个企业是关上门、完全自己做东西的，一定是集成起来、汇集起来做东西。即便今天做芯片，也不可能关起门来自己做，还是要在全世界进行集成。有的国家限制，我们可以绕开，但是关起门来，我们是做不成功的。过去我们液晶显示屏，现在解决了，我国占有全球55%市场，年底将占到80%。但即便是液晶显示产业，其所有的材料和技术也是集成的。

因此，我们要加强合作。像芯片技术，还是要通过集成创新的方式把它做出来。

产业升维：从中低端迈向中高端 从速度和规模转向质量和效益

我们现在的结构调整遇到了一些困难，既有国际关系不确定性带来的，也有疫情原因导致全球经济衰退带来的困难，同时还有结构调整给自身带来的压

力。

不管怎样，我们的产业还是要升级，要从中低端迈向中高端，这是历史性任务。各个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了越南、非洲等地，这不一定是坏事，其实也是中国公司带着这些产能走向了世界，这是符合规律的过程。

产业升级、战略转型，是任何一个发达国家都经历过的。但是我们要留下什么呢？要留下中高端产业，并发展中高端产业。当然我国全球制造中心的地位不能放弃，因为我们有14亿人口，有巨大劳动力，有众多的企业，我们制造的是海量的产品。

过去，有人从日本往回背马桶盖；指甲刀也要到德国去买；圆珠笔头的圆珠是特种钢，我们大钢去年刚做出来，以前我们始终做不好圆珠笔这么个小产品。这些虽然是小事情，但要做好就需要产业升级。而且产业升级并不仅指高科技领域，日常的产品也都要升级。

我们还要从速度和规模向质量和效益转型。今年，中国的世界500强企业数量首次超过美国，共有133家企业上榜，其中中国内地加上香港有124家，美国是121家。有人认为是，我国500强企业是大而不强。但是我们也一步一步来。20年前，中国只有3家世界500强企业，而现在这一数量排在全球首位，这本身就标志着我国经济的快速发展，标志着企业的快速成长。我在三四十年前去国外学习，如果能到一家世界500强企业参观，会高兴好一阵子。一转眼，我带领的中国建材集团和国药集团先后都成为世界500强企业。

但坦率讲，今天这样的速度和规模，对我们来说，都不是最重要的。最重要的是提升企业的质量和效益，甚至速度可以放慢一些，而企业要做得更精一些。

最近，我在北京参加了独角兽嘉年华会议。独角兽是指成立时间在10年以内、估值10亿美元的企业。我看了胡润的独角兽排行榜后很高兴：排行榜里的586家企业中，美国有233家，中国有227家，美国和中国的独角兽加起来占总数的80%。也就是说，创新企业主要

在美国和中国。这说明中国不光有世界500强企业，创新企业也正在崛起。中国的227家独角兽企业，主要分布在北京、上海、深圳、杭州四个城市，说明这些城市的创新力量是很强的。

中国企业在创新方面的实力在不断增强。我们的产业升级方面，现在互联网、硬核科技等正在迅速推进。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，不能再简单地追求数量，还要追求质量，在供给侧方面要下大功夫，从过去解决“有没有”到今天解决“好不好”。要多在“好”字上下功夫。

市场升维：提高国内市场消费能力 从产品转移到企业转移

提到市场，现在大家讲得比较多的有两条：

一是“两新一重”，即新基建和新型城镇化建设，和重大的水利投资项目。这些都是需要巨额投资的，其中有很多新机和新局。

二是“以国内市场大循环为主体、国内国际双循环互相促进的新格局。”中央把这作为市场战略来看待，媒体上也有不少解读。

但到底什么是以国内市场为主体、国内国际双循环，还有不少争论。到底该怎么做？这也是今天企业面临的问题。

应该看到，过去40多年改革开放，我们走的就是一条国内国际双循环道路。我们在国际上走了一条大进大出的进出口战略，这适应了当时的发展，使我们的外汇结余最多时超过4万亿美元，这样一个战略带动了我国整个经济发展。

但是现在问题来了，就是贸易摩擦。贸易摩擦不是这两年开始的，已经开始一段时间了，而且愈演愈烈。

我们提出以国内市场为主体有两个含义：

一是要提升我们国内市场的消费能力，让我们的企业在国内市场能够把产品卖出去，以此来应对国际贸易保护主义；二是要吸引国外企业进入中国市场，用中国的大市场来吸引国际投资和技术，这一点我们还是要做，不能说人家搞贸易保护主义，我们也关起门来。进博会也好，北京服贸会也好，我们都是敞开心扉的。历史经验证明，关起门来发展是不行的。所以说，以国内循环为主体是开放型的做法。

但是，以国内循环为主体，也给我们提出了不小的挑战：一方面要提高消费水平。这就必须增加消费者收入，这是一个根上的事。我们进行分配改革，让更多人能有高收入，进入到中产阶级，这是一个非常重要的任务。

另一方面，作为厂家、企业，要提高制造水平和服务水平，要创立自己的品牌。不然，以国内大循环为主体就会变成一句空话。

中美之间确实存在着贸易不平衡。美国著名经济学家史蒂芬·罗奇写过一本书叫《失衡》。书中认为，中国凭借强大的制造能力，远隔太平洋把产品运到美国销售，因此美国人都用中国产品，同时把美元送给了中国。中国又用美元去买美国国债。于是，美国人在负债下生活。罗奇认为，这个模式是不可持续的，必须改变。中国要扩大内需和消费，而中国消费不足的原因，是收入低、社保不完善。罗奇说，中美两国目前的不平衡，谁先意识到并先下手，谁就会赢得主动权。

今天的情况就是这样，我们现在要扩大内需，要以国内市场大循环为主体，这是历史的必然。