

# 宁高宁：战略管理，人是全部

创造价值是企业的终极目标，选人用人也是为这个目标服务的。原中化集团董事长宁高宁曾在全国组织干部学院做了一场“组织人事工作如何服务集团战略发展”的授课，结合自己在企业的实践经验，分享了自己对战略、人才的看法。

为何企业管理“人在上”？如何选拔人、培养人、激励人？以下摘编自宁高宁的口述。

## 企业战略从哪里来

战略不是孤立的，是系统问题。战略目标的确立是一个组织成熟发展的第一项成果。举两家企业例子：阿里巴巴和腾讯。这两个公司每一家的市值几乎等于中国石化+中国移动，超过4000亿美元，差不多3万亿人民币，而中国石化和中国移动都是不到2万亿人民币的市值。

阿里巴巴和腾讯的大股东，即真正拥有这两个公司的人，都不是中国人。腾讯的最大股东Naspers，是南非的，占股40%左右；马化腾占10%左右；阿里巴巴的最大股东是孙正义，日本的，占30%股权；马云只占7%~8%股权。我开玩笑说，这是典型的中国人打工打成首富。

为什么会这样？他们在最困难、最需要钱的时候，中国投资者没有人投资，从战略来讲，没有人认识到这个公司的成长性和未来潜力。这不是赚钱问题，是战略问题。在战略思考上，有没有真正考虑成长性，思考如何培养业务和发展潜力，而不是不赚钱就赶紧卖掉，这讲的是战略形成的动力。

我到井冈山学习，有个例子。

毛主席在黄洋界问士兵，“往前看是什么地方”？

士兵说是茨坪。

“再往远看”？“是吉安”。

“再往远看”？“看不到了。”

“那不行，我们一定要看到全中国看到全世界。”

如果今天有人说毛主席的这个话，我们不吃惊，但那时候毛主席晚上估计都没饭吃，手里只有几十条枪的军队，但他的战略性、前瞻性，奠定了中国革命成功的基础。这就是战略形成的动力。

## 战略是什么

战略到底是什么？我认为，战略根本上是增长和增长方式，战略的起点是市场。德鲁克提出：战略就是通过最有效的管理，用最小的资源达到最大回报的过程。

战略的根本是一种增长方式，我们用什么样的方式、什么样的路径达成企业的增长。

对于多元化集团而言，集团总部指导各业务单元，可以运用战略思考十步法形成业务单元竞争战略。每年中化集团都用十步法，把战略过一遍，每年做预算前要回顾战略，看一下战略对不对，怎么做下去，是不是不该做下去了。

描述远景及企业使命；

市场环境及竞争结构分析；

竞争对手分析及竞争对手信息系统的建立；

客户群细分及价值链分析；

能力分析及目标的阶段性；

定位、战略规划及战略管理；

与战略定位相吻合的其他战略及资源配置；

管理效率及管理工具的实施；

构建成本领先或差异化的竞争优势；

战略目标推进中不断反思和调整。

## 战略与执行的关系

同样的战略选择、行业选择及定位、



“

人是战略和执行的最大连结点。企业的“企”字，是“人在上”，人是企业里最核心的要素。中国人叫企业，老外叫COMPANY，也是伙伴的意思，从中可以看出人在企业里的关系。在企业管理中，有动力系统，也有承力系统。想不想去做，是有没有动力系统；能不能做好，是有没有承力系统。

资源投入、市场环境，得到的结果不同，这是因为团队成员、组织方式、体制效率不一样。或者说，战略一样，执行不同，结果就不同。

在企业里，战略和执行是最难处理的关系。建立在讨论战略、宏观环境、产业政策之上的东西和实际做到的东西，往往差了60%~70%。因为组织的联系、人的联系、资源的联系，都会导致战略执行出现偏差。

反过来，有的中层很能干，基层非常有活力，最终也可能推动、补充和挽救战略。完全看一个组织系统里是怎么来管理这个事情的。

人是战略和执行的最大连结点。企业的“企”字，是“人在上”，人是企业里最核心的要素。中国人叫企业，老外叫COMPANY，也是伙伴的意思，从中可以看出人在企业里的关系。

在企业管理中，有动力系统，也有承力系统。想不想去做，是有没有动力系统；能不能做好，是有没有承力系统。

高层管理和中下层管理职责不同，越是战略和宏观的事情，越是高层的事情，这也是个系统，不断地循环，不断地自我更新。

从战略方向的调整、资源的获取及配置，到团队的组建及构架，目标预算及评估考核，再到产品、技术、成本、市场营销渠道、客户、消费者及市场份额，战略逐步与执行联系到了一起。

这个逻辑很清晰。如果企业选择错了行业，想通过经营解决很难。因为是战略性的选择出现问题，必须去创造新的战略。市场决定战略，战略决定营销。作为战略执行来说，这几乎是区分好企业和坏企业的关键点。

我在香港的时候，香港有两家公司，和记黄埔和新世界，当时这两家公司很多业务都一样，比如都做地产、电信、港口、零售。20年后，新世界的股票还是10元，李嘉诚的和记黄埔已经涨得非常多。

业务一样，市场环境也是一样，体制上也没有大的区别，为什么结果有这么大区别？关键在用人上。我之前问过李嘉诚先生，为什么你做石油、做电话都能做得很好，恒基、新世界他们做地产生还可以，但其他业务不行？

他开玩笑说，主要他会说英语。他白天在厂里打工，晚上学习英文，因为会英语，所以不怕外国人，请了一堆外国人给他工作。外国人的眼界超出香港人，做了很多石油、互联网的投资。

所以最重要的是用人，李嘉诚有用人的眼光、有全球战略眼光、有对行业的判断眼光。再来看其他香港公司，基本是家族式、朋友式、老臣子式的公司，这些公司发展的局限性很大。

## 做管理，人就是全部

在企业里，说到战略，说到任何一个业务决策时，都要假设人的存在，假

设人是有能力的。在真正的管理学里，人就是全部。

为什么？因为人是所有其他管理行为的前提。你拥有了最好的团队、最好的体制、最好的管理方法、最好的企业文化，再来说其他做事情的方法。但我们的问题是，往往这个假设不存在。

我们已经决定了应该怎么做，但等我们返回来才知道，从能力到动力、到专业性都不够，这就有问题了。所以说人是管理的起点，也是终点。“以人为本”“人在上”“人本主义”。见物一定思人，这实际是对管理的基本要求。

我在华润、中粮、中化等企业都在推广分解6S管理体系。在企业运行过程中怎么管理企业，可以看到人和事情的关系。

第一，战略单元管理体系(BU、事业部)

什么叫“战略单元”？首先是它本身行业的战略性，其次它里面有对战略的理解和驱动。

第二，全面预算体系(分析业务、市场)

过去编预算是财务部编预算，现在不是，有的企业甚至只做工作计划不做预算，明年做什么、卖什么产品、占多少市场，不再算出来，因为这个数字基本上是造出来的。全面预算系统是真正把业务搞清楚。

第三，管理报告体系(当期、主业、真实)

过去都有财务报表，但是不能拿财务报表来管理，因为财务报表把历史上非现金性的、会计处理的东西都做到一起，很难评价。而管理报告系统剔除历史、会计原则等，专管对主业的当期竞争性评价。这样团队的责任很清晰，而且很容易评价。

第四，审计体系(内部运营合规建设)

审计体系是内部审计，主要以合规性审计为主。比如我给别人放账、贷款，把货卖了钱没有收回来，这个是会计审不出的，但从企业来讲需要考虑这个业务应该如何放款、负债比例不能高多少。

第五，业务评价体系(标杆、市场、历史)

过去对业务的评价靠预算。你说今年要赚1个亿，到年底赚了1.2亿，表扬你一下，赚了8000万，批评一下，这样预算就变成了讨价还价的系统。而所谓以标杆、竞争对手、市场、历史来评价，预算评价只占10%到15%，其余85%依据市场、历史、标杆的评价。

第六，管理团队及经理人评价体系(团队、创新、潜力)

战略性的投资要经过一个长时期的培育，要度过困难阶段，这是最重要的事情，也是最难的事情，更是最没人想干的事情，但也是最应该让最好的人去做的事情。

否则企业这一年盈利了，人走了，

没有把企业管理中的逻辑关系讲清楚。就是：成本和战略什么关系？人和战略什么关系？团队和成本什么关系？技术和团队什么关系？

当然这种循环是动态的，同时大循环里面还有很多小循环。

第一步，选经理人。企业里所有活动最终的决策者是企业负责人。企业负责人最大的决策，就是以股东的价值取向和偏好，通过董事会选出经理人。经理人选出来，基本上80%决定了企业命运，后面所有的事全从这里开始。

第二步，组建团队。选出的经理人一定要有比较强的组建团队的能力，也要给他一定的权利，否则没有发挥余地，做事情就会有借口，动力就减弱了。

第三步，发展战略。为什么战略不是初始就有的？因为团队是初始的，只有好团队才有好战略出来，战略不是天上掉下来的，不是某个人定下来的，一定是有机、协同、充满活力的团队制定出来的。

第四步，市场竞争力。MBA的课程90%都在讲这一块，包括产品、技术、成本、价格、市场、品牌、人才、资金、营运、风险等等。

第五步，价值创造。企业是多目标的，包含了企业本身、社会以及党领导下的国有企业属性带来的目标。此外，股东、员工、客户、合作伙伴、公众、资本市场……这些目标都要平衡起来。

对企业的评价不是单一的，要从政治、经济、社会、客户、人文等各方面来做评价，从中才能整体看出这个企业算一个好企业或者不好的企业。这样又回到了第一步，对经理人或者团队的评价——是不是做得好？应不应该继续做下去？一旦换人，循环就又开始了。

这个循环过程中的每一步都要走好，因为是乘数效应。经理人做对了得1分，如果做得不好0.5分，后面所有的都错了一半。如果到了团队再错0.5分，到发展战略就成了零点零几分了。所以企业在循环过程中做到均好，才能把战略和组织协同起来。

(文章来源：华夏基石管理评论)

## 北京工商消费提示



清明节期间食用青团的消费提示：

消费者选购青团时，要注意以下几点。

一是选择超市、商场等正规经营渠道。不在无证单位购买；

二是查看产品信息。检查标签、配料表和生产厂家、食品生产许可证编号(“SC”标识)和产品标准代号等信息是否齐全。

不购买信息不全、不清晰或有篡改迹象的产品。常温即食青团不应有漏气、破袋等现象；

三是留意产品保质期和贮存条件。根据个人需求，选择适合产品类型，不要购买或食用过期青团。挑选青团以清香浓郁、颜色自然油绿为好。发青、发黑或颜色过于艳丽的，不建议购买。

此外，青团虽好吃，但老人、小孩以及消化功能不佳的人群食用要适量。

## 做好企业循环 才能把战略和组织协同起来

企业是浑然一体的，但在MBA课程里面，变成战略、财务、人力资源、市场营销、成本会计等等不同的课程。它