

# 商业计划中的坚守、创新与超越

近期,《中国宝武报》连续刊登了集团公司评审一级子公司商业计划的相关报道,字里行间满载着集团公司作为股东的期望和要求,子公司也将信心百倍地整装再出发。回望过去三年,商业计划见证了中国宝武从一个产业集团向国有资本投资公司的华丽转型,承接了集团几乎所有的战略思想和重大战略举措。同时,这些思想和举措也促进着商业计划管理向更加符合商业逻辑与资本逻辑的方向发展。但是变革之路总是充满坎坷,商业计划管理背后折射出的是思维方式的重大转变,商业计划改革之路依然任重道远,还需要持续探索、砥砺前行。

## 对商业计划的本质理解

曾国藩曾言“大处着眼、小处着手”,这一思想同样适用于企业经营。大处意即战略,小处意即战术,恰如战略规划和商业计划之间的关系。商业计划就其本质而言就是未来一年落实战略规划的一套行动体系,从“未来要去哪儿”出发,分析“现在在哪儿”“和目标之间的差距”,进而提出“如何去”,将战略规划转化为实实在在的行动计划。

中国宝武商业计划引自华润集团与中集集团,华润与中集的商业计划贯彻了以战略规划为起点,明确业务未来的发展方向、发展目标与重大战略举措,以商业计划承接分解战略举措,落实到行动计划和财务预算,同时每年实行战略检讨,以确保战略执行的方向不发生偏离。原中国建材董事长宋志平在《经营方略》中也谈及类似的思想:“看菜下饭、量体裁衣,有什么能力做什么事,虽然比较实际,但在变革的时代和企业转型时却不能这么想……制定企业战略目标,首先要突破‘有什么做什么’的思维局限。先确定目标,缺什么找什么。这是两种完全不同的战略思路,一个强调现状,一个强调目标,后者可以不受既有条件限制……企业最重要的是树立一个为之振奋又有一定追求的目标,围绕这个目标,想清楚自己的企业优劣势,达到目标的途径,缺少何种资源,然后想方设法找资源来实现”。

由此可见,古往今来成功的管理思想都有着极强的相似性。对于多元化发展的集团公司而言,商业计划能很好地匹配集团实施战略管控的要求,对子公司来说也是一种极为有益思维方式。

## 商业计划中的坚守

在当前的互联网时代背景下,降维打击频出,很多传统企业若延续原有低成本、高质量的渐进式发展路径已难以维系,亟需借助大数据、云计算、人工智能等新型科技手段,重构商业模式,推动产业转型升级。作为国有资本投资公司,中国宝武更是担负着国家所赋予的促进产业转型升级的使命。但旗下各一级子公司大多脱胎于传统产业,站在新的历史起点上,均需重新思考未来的产业发展方向在哪儿,路径如何。

新方向的探求之路往往艰辛曲折,迷雾重重。在对子公司管理者的访谈中,我们屡屡听到“不是不奔,而是苦闷要往哪个方向奔,怎么奔”“我们并非不努力,只是首先要方向明确,方向错了就会适得其反”等表达。

2017年,集团公司正式开启了商业计划管理,要求子公司勇于跳出原有的思维禁锢,大胆革新。子公司经营团队经与集团多轮沟通、反复研讨,最终有了至今日渐明晰的产业发展方向。如宝钢工程聚焦于“成为首屈一指的中国钢铁业数字化设计院和工程技术服务商”,欧冶云商致力于“构筑最具活力的大宗商品共享服务生态圈”。

战略方向一旦明确就要坚守,经营团队与广大员工要走出舒适区,坚定地迈向新征程。把商业计划作为上下同欲的载体,树立共同的目标,并围绕核心业务谋求竞争优势的建立,探索做强做优做大的路径,为宝武的未来开辟一片新天地。

## 商业计划中的创新

商业计划管理方式自建立以来,集团公司持续优化,使之不断迭代,更加符合集团的战略发展要求,主要体现在理念、实践和方法等三个方面的创新。

### 理念创新

商业计划的落地执行需要以绩效来驱动,集团在原有全面预算管理的基础上,创新性地提出“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”的价值导向。其中“超越自我”主要体现在商业计划中的三年目标设定上,要求诸如营业收入、利润、经济增加值等主要财务绩效指标每年都要高于上年,但设定的前提条件是“同口径不变价”,意即业务范围边界与上年保持一致,同时采购、销售价格采用上年价格,以此来剔除外部市场环境内部业务边界变



## 商业计划中的超越

“隔壁”的老师——华润集团自建立6S管控体系,提出商业计划思维方式以来,历经数十年磨砺依然在不断完善。中国宝武商业计划改革之路道阻且长,仍需在现有基础上不断实施改革,通过各种手段寻求突破和超越。

### 1 以混合所有制改革促进商业计划更加市场化

在集团公司管控方式从管资产向管资本转变的过程中,必然要求子公司要向股权多元化发展,尤其是引入社会资本,开展混合所有制改革。2019年12月,陈德荣书记、董事长在央企负责人会议上提出,三年内要实现混改子公司完成混合所有制改革。

混合所有制改革是各子公司必须要在商业计划中体现的重大举措与行动计划。同时,混合所有制改革的推进也将反向促进商业计划管理进一步具有市场化的特征。一方面,外部战略投资者的引入使得公司治理结构不断完善,董事会更加多元化,决策也更加科学。集团作为国有股东,对子公司的管控也将根据公司治理成熟度,差异化地对董事会进行授权,对于治理成熟度高的子公司,未来商业计划的沟通对象有望从股东逐步转向子公司董事会,股东不再干预子公司的日常经营。另一方面,混合所有制改革乃至以后的对接资本市场,使得子公司可以应用更加灵活的激励方式,尤其是股权激励方式,这将强化经营团队和公司之间的利益一致性,也更能激发经营团队积极参与市场竞争的潜力与野心。

### 2 以全面对标促进商业计划更加具有外向视角

世界知名管理咨询大师拉姆查兰曾言:“商业环境更加动态、更加难以分辨,生存也更加困难。有效应对这一环境的唯一办法就是以外部战略的方式思考,不断培养从外到内审视公司的意识。”2020年,集团公司提出“全面对标找差,创建世界一流”的管理主题,要求子公司紧密围绕支撑集团公司使命愿景与子公司战略实现,在商业计划中更加具有外向视角,与行业中的优秀标杆对标,追求卓越。在全面对标过程中,如何PDCA闭环直接关系到对标开展的有效性。主要体现在标杆如何选取、指标如何确定、标杆数据如何获取、对标后如何改善评估等,其间也存在较多误区。

#### 1) 标杆选取

不唯标杆,关键要以客户为中心。昔日标杆已跌落神坛,究竟选谁来对标?这是摆在诸多企业面前的现实问题,GE跌出道琼斯指数,日本制铁2019财年巨亏283亿人民币,创历史最高纪录。无论其缘由为何,他们都失去了市场和客户。这让我们警醒:对标的初衷应是围绕如何更好地满足客户需求,而不仅仅是追求在某方面超越标杆。

不追求找到完全一样的标杆。任何一家企业都不可能找到和自己在业务结构、产品结构上完全一样的标杆,也没有必要找一个完全一样的标杆。关键是确定好企业战略目标和战略方向,明确要什么、不要什么,在企业的

化带来的影响,真正体现子公司自身能力的提升;“跑赢大盘”突破了以往以预算目标是否达到来定输赢的束缚,将企业置身于外部的竞争洪流中,以业绩增速是否超越行业平均来评价企业的资产经营质量;“追求卓越”则是在“超越自我、跑赢大盘”的基础上更进一步,追求和外部优秀的标杆企业比拼,谋求行业竞争地位的不断提升。

### 实践创新

自集团公司向国有资本投资公司转型以来,原有的以新建为主的发展方式,逐步转变为依靠联合重组的资本投资方式。近年来,与武钢、马钢联合重组后,集团公司随即大力推进专业化整合。在“一基五元”框架下,打破原有的股权架构,合并同类业务,实行“一企一业”、“一业一企”,打造集团相关多元化、下属一级子公司极致专业化的发展格局。大刀阔斧的改革使商业计划的编制主体更加明确自身主业与未来发展方向,并能集中优势资源,



关键成功要素方面找到优势和短板,针对短板寻找优秀实践,并着力提升。有些时候,非本行业领域的企业实践更值得吸收借鉴。

#### 2) 对标指标体系确定

根据发展阶段与行业特征选择对标要素与指标。子公司的对标要素与指标体系设计,需全面考虑集团“三高两化”的路径要求。除有些不需国际化布局的公司之外,高科技、高市占、高效率、生态化是对每一子公司都普遍适用的框架,只是在不同发展阶段对标的重点会有所不同。比如,初创公司可能重点考虑如何提高市占率或开展商业模式创新,成熟期企业可能重点考虑如何提高效率。此外,不同行业特征的子公司对标要素也有不同侧重。比如,具有互联网特征的企业可能更需注重在高科技方面的对标要素设计。

区分绩效评价与能力提升指标。一级子公司在设计本级与下属单元对标要素与指标体系时,需要以促进企业市场竞争力提升、实现可持续发展为目标,兼顾短期要素与指标,区分出哪些指标适用于当期绩效考核,哪些指标着重于未来能力提升。绩效评价需要少而精,并能获取到准确数据;能力提升指标则可根据企业需要详细设计。

#### 3) 对标数据获取

与标杆企业建立常态化的数据交换机制。对标数据能否持续获取是对标的关键,同时也是一大难点。很多子公司为了能够获得及时准确的数据,选择和上市公司对标,但数据背后的本质也并非轻易能够获取。因此,建议子公司能够选择和选择的标杆企业建立常态化的数据交换机制,一方面可以得到更为准确的对标数据,另一方面也能够通过交流获取背后的实质原因,促进真正意义上的能力提升。

#### 4) 对标后的改善与评估

审慎思考学习改善路径。对标仅是企业实现战略目标的手段之一,并非优秀标杆的实践都要学习引进,关键是分析该实践是否是企业实现战略目标的关键?背后所需前提条件是什么?引进的投入产出比如何?经过一系列问题的审视,最终确定哪些可学。此外,若属于企业关键核心,但学习成本过高,可通过引入外部战略投资者或并购整合等方式实现。

根据对标指标的属性及时评估改善效果。评估的标准应以客户满意与战略实现为中心,并根据对标指标的属性,如战略性、操作性等定期评估。战略性指标改善实行的周期较长,如商业模式、产业定位等,可能1-2年评估一次为宜;操作性指标改善所需时间长短则因指标特征而异,如某些见效时间较短的成本类指标可能需要月

度评估。评估之后对于不能达到提高客户满意度、促进战略实现的要及时纠偏。

### 3 普适的商业计划思维需要个性化应用、动态化调整

商业计划虽秉承一致的逻辑,并不意味着遵循一致的套路。所谓“我注六经,六经注我”,不同子公司需要根据自身所处阶段与行业特点,有所侧重地编制和推进商业计划。例如,新设立或转型期的子公司需要着重于商业模式的构建或创新,成长期企业可更多关注新产品、新市场的开拓。对于一级下属各业务单元,同样需要依据自身实际情况编制商业计划,并有所侧重。比如,有的子公司虽为法人实体,但只承担加工或营销职能,可着重聚焦于成本管控或市场营销来做商业计划。

此外,商业计划推行的目的不是为了守计划,而是为了更好地应对外部变化,促进经营团队深入而系统地思考行业趋势的变化、外部市场的变化、竞争对手竞争策略的变化,进而不断调整自身战略战术,提升核心竞争力。基于此,子公司应坚持每季度开展商业计划复盘,一方面审视外部环境变化对既有行动计划的影响,另一方面检查已实施行动计划是否真正支撑客户需求与本公司战略实现,若不能支撑需及时作出策略调整。

### 4 逐步跨越战略与执行之间的鸿沟

战略规划、商业计划制定得再完美也只是蓝图,关键是要将其落到实处。但在实际执行过程中,子公司有时会在缺少战略分解逻辑支撑的情况下,直接列明举措,而各举措往往并不能充分支撑集团与子公司战略。分析原因主要有三个方面:一是子公司未能充分理解集团的战略规划和年度管理主题,并吸收其中的核心要义;二是战略规划滚动修订的时间滞后于商业计划制定,导致战略规划不能为商业计划提供有效输入;三是子公司商业计划编制主要是某部门作汇总,而非各部门共同研讨达成共识的结果,导致各部门行动策略的目标不一致,信息流不能无缝循环,商业计划的整体逻辑性、系统性、指导性不强。

鉴于此,一方面集团公司相关职能部门还需加大指导与服务力度,解读集团战略要求,便于子公司有效承接;另一方面,子公司可借鉴华润、中集、中化等优秀企业广为推行的行动学习方式,应用于子公司商业计划制定,借助催化引导流程,打破部门壁垒,组织各部门管理者共同研讨。例如,在战略回顾上,各部门以战略实现为共同目标,细致盘点各举措对战略目标的支撑关系及支撑程度,审视不足,明确改进方向,并以此作为下年度商业计划的输入。

欧冶云商经营财务部自去年开始大力开展对下属各业务单元的商业计划催化研讨,一方面促进了财务人员业务的了解加深,预算更加准确;另一方面也使商业计划的制定与落地更加科学有效,比如为确保欧冶云商层面各项重大举措的落地,经营财务部制定了一份详实的举措穿透表,将各项举措对应到下属业务单元,并定期监控实施情况,使欧冶云商层面的关键项目都能得到有效承接。

雄关漫道真如铁,而今迈步从头越! 实践永无止境,一如既往坚守战略初心,追求创新,不断超越!



本版撰稿:宝武管理学院管理研究员 张丽  
版面设计:徐晨杰