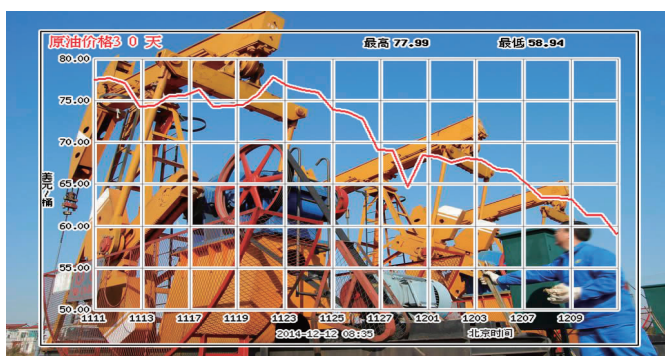




■本报赠阅全国人大、全国政协、中央国家机关、国资委系统、世界 500 强、中国 500 强、中国企联会员企业 ■新闻热线:010-68735738 ■新闻监察:010-68485798 ■广告热线:010-68701052 ■发行热线:010-68701057

# 油价持续走低 煤制油面临全线亏损



■煤化工项目一直受到广泛质疑,无论是经济性还是环保代价。而国际油价的持续下跌更是一记沉重打击。

■一般新型煤化工的盈亏平衡点在油价 80 美元 / 桶,现在油价跌至 60 多美元 / 桶,煤化工利润堪忧。

■煤制油只能作为战略补充,如果单纯是以商业方式来运作,业界并不看好。  
(详见第七版)

### 紫竹评论

## 战略赢是大赢 战略输是大输

宋志平企业观之一

企业越是困难的时候,越要花时间研究战略。今天吃不上饭就是因为昨天没想好,所以今天必须为明天想清楚。今天有什么样的战略选择,明天就会产生什么样的结果。

做企业这些年,我琢磨最多的事情就是谋篇布局,思考企业战略。因为战略是企业的头等大事,战略正确了,自然瓜熟蒂落;战略错误了,种下的苦果只能自己咽。这就是“种瓜得瓜,种豆得豆”。对于这一点,我有着切身的体会。因为 10 多年前,正是一次正确的战略选择,把中国建材集团从破产的悬崖边拉了回来。

2002 年,我刚到中国建材集团任总经理时,企业正面临着严重的危机,甚至有倒闭的危险。前任总经理打电话给我,有点儿悲壮地说:“志平,我从弹坑里爬了出来,却换你进去了。”企业怎么才能活下去呢?在艰难化解了债务危机之后,战略选择的问题摆在了我的面前。

记得当时讨论发展战略时,许多人理解。有人说:“宋总,咱们都快吃不上饭了,哪里还有工夫讲战略?”我说:“越是困难的时候,越要花时间研究战略。今天吃不上饭就是因为昨天没想好战略,所以今天必须为明天想清楚。今天有什么样的战略选择,明天就会产生什么样的结果。”人无远虑,必有近忧。做企业最重要的就是战略先行,先想清楚再做,而不是边想边做。如果没有清晰的战略,仅靠一次次的偶然得手,是做不成企业的。

所以,即使在那么困难的时候,我还是静下心来,和大家反复讨论企业的战略选择。最后我们决定果断“调转船头”,从规模较小的普通装饰材料行业退出,回归水泥等大宗、主流建材领域,这为日后我们打造世界级建材产业集团奠定了基础。

这个故事是中国建材集团战略驱动式发展的一个缩影。回忆多年来的企业管理实践,作为决策者,我每天都要思考战略问题,通过日积月累的实践和思考,我也在不断完善自己对战略的理解。

《孙子兵法》中说“上兵伐谋”,“谋”即战略。战略是我们常说的关乎一生的大事,作为企业家不可不察。战略赢是大赢,战略输是大输。一个企业在战术上常会有失误,战术上出现失误不至于致命;而战略上的失误则是致命伤,往往没有补救的机会。

战略与战术的区别在于:战略解决的是做什么、如何获取资源的问题;战术则属于操作层面,解决的是怎么做、如何发挥资源效益的问题。或者说,战略解决的是去哪儿的问题,战术探讨的是怎么去的问题。显然,如果方向错了,不管怎么走,都是错的。

从另一个角度看,战略有时候又是一场取舍,要知道应该做什么、不该做什么。战略管理大师迈克尔·波特认为:战略的本质是抉择、权衡与各适其位。巴顿将军也有句名言:“战略就是占领一个地方。”他们说的都是战略取舍的问题。

这个道理不难理解,因为任何企业都不能包打天下、八面玲珑。一个懂得战略的企业家,必须要为企业的目标设定界限,全力在自己圈定的领地内做到最好。但有时候,放弃往往比得到更难,因为个人也好,企业也罢,都有恋旧情结,对熟悉的东西难以割舍。也正因为这样,懂得放弃就显得尤为重要。舍得舍得,有舍才有得,小舍小得,大舍大得,不舍不得。

兵贵在精干,而不在多少。因此,企业总是需要腾笼换鸟,有加有减,保持动态平衡,才能实现资源的最优配置。这些年,中国建材集团就是有所为有所不为,一路下来,吸纳了上千家优势企业,退出近 300 家劣势或非主业企业,成了一家主业非常突出的大型企业集团。

懂得战略取舍,还得讲究战略特色,即所谓的“出奇制胜”。千篇一律,人云亦云肯定算不上成功的战略,战略特色的精髓是要弄清楚自己和别人的区别在哪里,也就是现在常说的差异化竞争。  
(下转第四版)

### 政经热词

#### 新常态 >>>

11 日,习近平总书记提出和阐述“新常态”后的首次中央经济工作会议落幕。在这次会议上,“新常态”正式成为党中央的共识,并将成为未来一段时期经济发展的重大逻辑。

接近官方的权威人士认为,对“新常态”下确定增长速度预期目标的理解,应该有三方面:第一,不论确定的预期目标是多少,都是预期性指标,而不是约束性指标;第二,需要和全面建成小康社会的目标相衔接,保持一定的增长速度,但也不能使各方面的经济关系绷得太紧;第三,更重要的是,在保持中高速增长的同时,推动转型升级,“新常态”下预期增长目标所对应的增长点、经济结构等,都和过去不同,不是原有增长点和经济结构的等比例调整。

#### 自贸区 >>>

在中央经济工作会议定调推广上海自由贸易试验区经验之后,中国国务院总理李克强 12 日决定扩大这块“试验田”,正式宣布在广东、天津、福建特定区域再设三个自由贸易园区。

当日国务院常务会议要求,深化上海自贸试验区改革开放,进一步压缩负面清单,在服务业和先进制造业等领域再推出一批扩大开放举措,并将部分开放措施辐射到浦东新区。

会议要求,除涉及法律修订等事项外,在全国推广包括投资、贸易、金融、服务业开放和事中事后监管等方面的 28 项改革试点经验,在全国其他海关特殊监管区域推广 6 项海关监管和检验检疫制度创新措施。

#### 价格改革 >>>

国家发展和改革委员会主任徐绍史 12 日说,明年将加快推进价格改革。落实国务院通过的改革方案,再放开一批价格,下放一批定价权限,尽快修订政府定价目录。

徐绍史在全国发展和改革工作会议上说,今年中国价格改革迈出重大步伐,主要体现在四个方面:

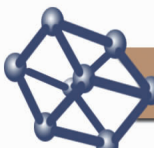
一是放开了低价药品、电信资费 26 项商品或服务价格;二是启动新疆棉花、东北和内蒙古大豆目标价格改革试点;三是深化资源性产品价格改革;四是查处汽车、保险、水泥等行业价格垄断案件。

## 中央经济工作会议要点速览

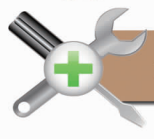
### 中国经济四大困难



经济下行压力较大



结构调整阵痛显现



企业生产经营困难增多



部分经济风险显现

### 首提经济新常态等九大特征

#### 经济新常态

- ① 模仿型排浪式消费阶段基本结束,个性化、多样化消费渐成主流;
- ② 基础设施互联互通和一些新技术、新产品、新业态、新商业模式的投资机会大量涌现;
- ③ 我国低成本比较优势发生了转化,高水平引进来、大规模走出去正在同步发生;
- ④ 新兴产业、服务业、小微企业作用更凸显,生产小型化、智能化、专业化将成为产业组织新特征;
- ⑤ 人口老龄化日趋发展,农业富余人口减少,要素规模驱动力减弱,经济增长将更多依靠人力资本质量和技术进步;
- ⑥ 市场竞争逐步转向质量型、差异化为主的竞争;
- ⑦ 环境承载能力已达到或接近上限,必须推动形成绿色低碳循环发展新方式;
- ⑧ 经济风险总体可控,但化解以高杠杆和泡沫化为主要特征各类风险将持续一段时间;
- ⑨ 既要全面化解产能过剩,也要通过发挥市场机制作用探索未来产业发展方向。

### 明年政策方向



积极的财政政策要有力度



货币政策要更加注重松紧适度



促进“三驾马车”更均衡地拉动增长



扶持贫困人口



推动经济发展提质增效升级

王利博制图

### 调查

#### 铁皮石斛遭爆炒 云南浙江价格天渊之别

又到每年铁皮石斛的采制期,对于指望今年能够卖个好价钱的许多云南种植户来说,这个愿望恐怕又要落空了。  
3版

### 金融

#### 上市成本重压企业 发行费占募资额超 10%

“排队”似乎并不是拟上市企业面临的唯一难题,为了上市不得不付出的各项高昂成本,已经成为拟上市企业难以承受之重。  
5版

### 评论

#### 把小微商机 汇聚成中国新动力

“模仿型排浪式消费阶段基本结束,个性化、多样化消费渐成主流。”这是中央经济工作会议对于经济新常态的第一条判断。  
13版

### 国资

#### 首批央企试点改革方案 基本敲定

各央企将自己方案上报给深改小组,经反复研究,一些敏感、有分歧的事项通过交换意见,达成共识后进入具体实施阶段。  
G01 版

### 预览



P19-P20

触摸天然 贵在养心  
欢迎来到国家5A级景区  
山东沂蒙第一园——蒙山养心园  
电话预约:0539-4557606 4557608  
地址:山东蒙阴蒙山风景区