

宋志平

《经营制胜》

互联网是技术,更是思维方式

引入“+”思维概念

互联网带给企业的影响,不只是技术本身的应用,更重要的是它改变了我们的思维方式,后者的意义远远大于前者。互联网思维最大的好处就是,想问题不拘泥于某个点,而是发散思考,发挥特定业务或技术在生产要素配置中的优化和集成作用,拓展服务空间,不断创造新的商机。站在互联网的风口上,任何企业都要顺势而为,从封闭式发展走向基于互联网模式的跨界融合。

“互联网+”和“+互联网”,这两个概念有区别又有联系。“互联网+”指的是以互联网这种先进的生产力去革新生产关系,实现互联网创新成果与社会经济各个领域的深度融合,从而催生新的经济形态,推动技术进步、效率提升和组织变革。互联网金融、互联网交通、互联网教育、互联网农业都是其中的代表。“+互联网”是把互联网作为实体经济发展的手段和工具,推动转型升级,本质还是实业。

互联网的思维本质上就是“+”思维,即从单一封闭的线性思维到开放共享的网状思维,开展跨界与融合。如果企业真正理解了“+”思维概念,生意可能就做活了。做企业的人都想盈利,有了一个业务,就想接着再做第二个、第三个。其实,企业可以先看看已有业务能不能“+”一下,如果能“+”出东西来,可能就会投资少,获利多。

有一次我去西宁参观了几何书店,两万平方米的文化广场里面可以做手工、看展览等,其中有一块区域是书店。当时,我问这家书店的经理:卖书赚钱吗?他说不赚,到这里买书的顾客很少,大都是翻翻看看,看了之后就用手机网上下单,可以便宜几块钱。我说那书店靠什么赚钱呢?他说顾客在这儿看书或游览,累了渴了都得买瓶矿泉水喝,人流量比较大的时候,一人买瓶矿泉水就能收回成本了。这就是“书店+”,说是个书店,实际上并不是靠卖书赚钱。

我在国药的时候开展健康事业,在新乡重组了一家医院,病床的数量在河南的医院中是最多的。我有一次遇到医院的负责人,问他最近药价在下降,医院办得怎么样。那位负责人跟我说医院经营得可好了,虽然卖药不怎么赚钱,但医院有3000多个病床,住了那么多患者及家属,需要在医院里买很多生活用品,医院靠供应这些生活用品一年就能赚几千万。所以,医院里可能卖药不赚钱,诊疗也不赚钱,但在那些“+”业务上赚了不少。这就是“医院+”。

“+”思维并不是只依赖于互联网

当然,提倡“+”思维不是乱加一气。随着新一代信息技术的崛起,各行各业的边界正变得模糊,但互联网思维下的跨界经营绝不是进入完全不同的领域,而是从核心业务出发,进行一些相关扩展,目的是让核心业务跟上时代变化。“互联网+”通过跨界会撬动庞大的共享经济,如共享单车、共享汽车、共享旅店。对制造业企业来说,跨界不是今天做点这,明天做点那,做建材的去做旅游,做医药的去做建材,而是在“+互联网”的同时,借助“+”思维,从专业出发进行适当的延伸。

“+”思维并不只依赖互联网才存在。现在很多“+”模

式,其实和互联网毫不沾边。这让我联想到社会上的许多新技术、新模式、新概念,它们可能都非常好,但并不是每一个都适用于自己,关键在于我们能从中学到什么。比如3D打印,这种技术很先进,既能打印塑料和金属,还能打印衣服和鞋子。对建材行业来说,现在用3D打印技术去打印水泥钢筋结构的大楼还很有难度,不过,它的原理可以抽象出来,就是怎么让工作更有效率、更简单,应该朝着这样的方向去思考问题。新事物永远层出不穷,不适合自己的不必非要简单复制,但我们要研究和学习它背后的逻辑与方法,这可能比应用新事物本身还重要。

水泥业务是中国建材的核心业务之一。近年来,我们在做水泥的同时,也在帮助解决一些环境污染问题。现在,中国建材做的主要有三件事。

一是垃圾焚烧。因为垃圾厂的垃圾焚烧温度是800℃,而600℃—800℃是产生二噁英的阶段,所以焚烧垃圾的工厂很容易释放二噁英。二噁英是致癌的剧毒物质,现在空气中二噁英的含量比较高,就是焚烧垃圾带来的。解决这个问题的最好办法,就是用水泥的窑炉把垃圾给烧掉。因为水泥的窑炉温度高达1600℃,二噁英全部能被分解掉。在工业烧垃圾方面,中国建材有几个工厂做得非常好,比如巢湖工厂,把巢湖市整个生活垃圾全部烧掉,因为垃圾是有机的,还为工厂提供了能源,同时生物液产生的菌吸附臭气,能够消除垃圾的臭味,这样排放的气体也没有味道,这些都是最新的装备和技术。国内很多人不明白为什么一定要这么做,这么做主要针对的是二噁英,这种技术和普通焚烧垃圾的根本区别就在于高温可以分解二噁英。

二是处理危险废品。化工行业的危险废品,如医院里用后的药瓶、药剂、纱布等危险废品,都要焚烧。现在我们也都是在水泥厂将这些废品焚烧,因为有1600℃的高温,可以把它们全部分解掉。

三是焚烧被污染的土壤。因为做水泥需要黏土,碳酸钙和黏土一起混着烧,最后形成硅酸钙的水泥。这样的话,水泥窑就可以烧一些被污染的土壤,因为很多地方都有被油或各种化工材料污染的土地,污染的土壤怎么处理?拉到哪儿都是污染,就放在水泥窑煅烧分解掉,这样黏土也可以作为水泥的一部分原料。

山东、江苏的一些化工厂过去有很多固体废弃物、危险废弃物,都没法排放,放在哪里也不行,所以现在都要烧掉。我们在南京的一个工厂,一年仅仅烧这些废弃物就有几千万元的利润。其实,今天日本的很多水泥厂靠水泥赚不到多少钱,都是靠垃圾焚烧处理赚钱,改变了水泥经营的传统逻辑。原来水泥厂就是生产水泥,现在变成了利用窑炉特殊的环境来烧掉城市里的废弃物,同时生产水泥。最终,水泥行业成为一个处理废弃物的出口,逐渐拓展成处理废弃物的产业。

“水泥+”模式

中国建材近年来应用“+”模式,做出了不少亮点。其中,“水泥+”就是很突出的一个。水泥行业进入平台期后,需求量会逐渐下行,那么这个行业要如何盈利呢?这些年来,中国建材探索了很多路子,包括联合重组、市场竞合、技术革新等,总之,都是围绕水泥本身想办法,那还

有没有其他盈利方式呢?

尽管中国建材过去也做水泥相关的业务和产品,但是并没有把它当成一种商业模式去运营,只是既做这个也做那个;现在把“+”的思维移植到水泥行业里,视野一下子打开了,我们发现原来只赚水泥这点钱是一种笨做法,即使水泥的潜力还没有挖掘完,也要做另外的更赚钱的“水泥+”业务。

“水泥+”不仅仅是“+商混”“+骨料”“+制品”,还包含“+焚烧垃圾”“+焚烧危废”“+焚烧污染”等模式。中国建材运用“+”思维,确立了“做强水泥、做优商混、做大骨料、做好综合利用”的一体化经营思路,即紧密围绕水泥主业,做好产业链延伸,探索发展商混、骨料、砂石等业务,推进水泥窑协同处理城市垃圾、危险废弃物、污泥、受污染土壤等资源综合利用项目。通过这一模式,中国建材既提高了水泥业务的经营能力,拓展了盈利空间,又提高了对资源开发和创新路径的认识,这些都是难得的收获。

中国建材在山东青州有一个中等规模的水泥厂,这个厂有两条水泥生产线,占地700亩,2016年税后利润为6000万元,2017年税后利润为1.6亿元。厂长是一位年轻的小伙子。我问他2018年赚了多少钱,他说赚了4.5亿元。我接着问他做了什么,怎么赚这么多钱,他说光做水泥只能赚1.6亿元,但在水泥的基础上开展了“水泥+商混+骨料+机制砂+干拌砂浆+固废处理”的全产业链经营,打造出了产业一体化的“青州模式”。“+”出来的这些产品收获了约3亿元的利润,相信总利润很快就能超过6亿元。这就是经营的逻辑。

西方方的水泥企业都是水泥、商混、骨料一体化经营,约30%的水泥供应自有商混企业,骨料是水泥产量的两到三倍。中国建材是全球最大的水泥和商混制造商,下一个增长极就是骨料。其实,做企业不光是要赚高科技业务的钱,还要赚零科技业务的钱。比如石头子,学名叫骨料,由砂子和石头混合制成,是混凝土的重要原料。这些东西看起来不起眼,但是用量很大,在建筑物中能起到骨架和填充作用,北京大兴机场、港珠澳大桥等建设中使用了大量的骨料。在我国,以前骨料砂石多是由小企业做,市场很混乱,而且存在着过度开采、非法开采、环境污染、资源浪费等问题,地方政府对此也很头疼。现在不让随意开采了,谁来做?中国建材来做,帮助政府把很散很乱的市场整理一下,把骨料的生意规模化地做起来。中国建材正在着手市场整合,希望能规范有序地做好骨料开发和应用,推动行业可持续发展。

石灰石、骨料砂石这类材料都是自然科技的成果,经过数亿年演变而成,也就是古人讲的“天工开物”。自然资源有稀缺性,不可再生,所以人类要敬畏自然,善用资源,并发挥它的有效价值。水泥是个好东西,石子和砂子也是好东西,它们不落后,从这个角度来看处处是资源。就像沙漠地带,那里的阳光和风可以用于发电,盐碱地上也可以做温室大棚,进行无土栽培的农业生产。自然科技造出的是原料,而人类科技造出的是材料。做企业要把自然科技与人类科技有机结合起来,学会“两头挣钱”,一方面要做好原料的保护和合理的开发利用,另一方面要用原料挣的钱反哺高科技、新材料的研发。中国建材目前同时在做这两件事。不过,需要注意的是,自然资源是稀缺的,用一点少一点,要合理使用。

产业互联网是下一个风口

(上接第三版)

对中国企业来说,以前“两化”融合、智能制造说得比较多,现在明确的重点就是工业互联网。工业互联网虽是个新概念,但我们在实践中一直在探索,通俗地说,就是通过大数据、物联网、人工智能等新技术把工业系统中能联结的要素全联结起来,如工人、设备、生产线、供应商、产品和客户等,从而形成覆盖全产业链、全价值链的商业生态。这种全新生态的工业模式,被看成是新工业革命的基石。智能制造的实现实际上依靠的是技术和网络,技术是根本,网络是关键,大数据、云计算、人工智能等新技术都要通过这个载体推动工业生产的资源优化、协同制造和服务延伸。中国建材能知道在全世界安装的水泥线的生产状况,了解每家公司的情况。水泥以前都

是线下销售,以后中国建材可以通过线上采购支付,实时掌握动态并提供售后服务。

当然,制造业与互联网的融合需要基础建设和长期深耕。以智能工厂为例,一个工厂只有从基础建设阶段开始数字化设计,才能嵌入信息管理手段;只有经过大数据分析并结合商务智能进行生产控制、决策,才能真正实现智能化。针对工业互联网,中国建材近年来从两个方面加大了攻关力度:

一是建立大数据云平台,“站在云端看世界”,用平台思维创造自己的云生态、云秩序,这是创新驱动的新引擎。华为、腾讯、阿里巴巴等企业都在大力推进云平台建设,借助新一代信息技术向工业互联网发力,公有云、私有云等做得风生水起。中国建材也在加紧研究,现在虽然有

ERP系统,但信息仍是碎片化的状态,下一步将要整合资源,加快建设云平台,提升云平台计算能力,持续推进业务数据共享,同时也会借助专业机构的力量做整体规划。

二是提升技术装备智能化水平,以智能制造为主攻方向推动产业技术变革和优化升级,在水泥智能工厂的基础上,加大其他领域技术装备改造提升的力度,重点推进玻纤、碳纤维、高压电瓷、新能源玻璃等国家智能制造项目建设,提升整体智能制造水平。

总之,在互联网发展的“下半场”,制造业要当好主角,任何企业都不能采取“鸵鸟战术”,而要顺应趋势,以变应变,紧抓工业互联网的时代机遇,主动“+互联网”,把制造业数字化、网络化、智能化作为实现高质量发展的核心驱动力,加快新旧动能转换,提升创新发展能力。