

践行管理创新 追求价值创造

——对话中国联通企业发展部总经理韦秀长

本刊特约记者 曹巧波 本刊记者 王雅涵

韦秀长，中国联合网络通信集团有限公司（下称中国联通）企业发展部总经理，全国会计领军（后备）人才培养工程首期学员，国务院政府特殊津贴专家，全国会计领军人才培养工程特殊支持计划首期学员。

记者：您在电信运营行业工作已近20年，在中国联通工作也有17年，可以说是完整经历了整个产业组织变迁、竞争格局演变以及企业治理结构变化的历程。您如何理解中国联通的价值创造、成本管理？

韦秀长：通过完整经历中国联通17年的变迁，我深切感受到，中国联通作为行业破局者，在面临交叉渗透的外部环境影响和内部变革需求背后，隐藏着价值管理的迫切需要和动能。尤其在当前发展环境下，个人认为，中国联通需要也必须立足“价值”这一核心，从盈利能力和可持续竞争能力视角出发，聚焦企业、行业、产业多个维度，外延式拓展价值经营和成本管理，才能打开公司生长的生存空间，开拓广阔前景的发展蓝海。

从企业内生能力视角看，全球经济增长新常态与再平衡初露端倪，国企改革重心进入深水区，习近平总书记在

2016年中央经济工作会议上提出“三去一降一补”五大任务，处于经济深度变革时代的中国联通，面临加速向“提质增效”寻求顶层设计和微观治理的重要时间窗口。

应势而为，中国联通于2016年强势推进了聚焦战略、基于长效持续的经营理念，明确了价值管理这一策略方向，即牢固树立广义成本观念，从移动网、宽带网、创新网、营销网、IT网、人力网“六张网”着手，全面开展提质增效。合理安排CAPEX投资，控制投资规模，科学布局移动网络演进策略，网络深耕、减频、退网同步推进；宽带网络着力解决端口利用率与投资需求之间的矛盾，变革分盘模式，充分利用社会合作力量实施一体化精准投资管理，增强投资增收和固定资产创收能力；创新网着重打造高效、弹性、按需服务的业务网络，实现网络资源的集约化、业务提供的敏捷化、网络能力的开放化，有效支撑创新业务发展；营销网聚焦市场毛利评价，驱动量效齐增，聚焦客户价值重整资源分配，聚焦末梢单元，强化配置支撑；IT网着力自主研发和一体化支撑能力；人力网着力优化人力资源配置结构和使用效率。

从产业渗透及变迁视角看，2015

年，互联网+纳入国家战略，裹挟着对传统经济领域的格局重塑和产业变革的创新引领目的，以前所未有的速度席卷而来，对电信行业产生了跨界影响。2016年，BAT和三家电信运营商相比，营收增速相差8倍，净利润率相差4倍，市值接近2倍。以BAT为代表的移动互联网巨头不仅收入和利润表现上，而且在公司治理、战略、资本、商业模式、资源灵活度上都优于我们。

动态的竞争环境和跨界的竞争状态颠覆了企业成本管理的内涵，逼迫企业基于未来竞争优势视角来审视成本管理的平衡性和长期性。中国联通主要从三个方向把握自身在产业链中的生存机会以及格局位置确认能力：充分应用由外而内体现国家意志的第三方铁塔公司的共建共享，包括铁塔建设与维护运营、基站机房室内分布的建设维护运营、基站设备的共同维护等层面，藉此节约建设成本，降低投资；深度发展与中国电信由内而外体现企业意愿的同业合作，基于两家企业的资源禀赋，在网络建设、运行维护、市场业务等领域，构建广泛深度、内涵庞杂的合作体系；审时度势借深化国企改革落地之机，从互联网+转型以及未来国有企业改革方向考虑，与BAT或者其他在移动互联网领域大象

级企业尝试进行双向渗透和深度合作，在线上线下一体化、视频应用、平台能力、国际业务、大数据、物联网、云计算等领域打破边界、多维整合，为整个行业带来更广阔的变革和想象空间。

记者：您刚才提到了BAT。近年来，BAT三大互联网巨头相继牵手中国联通。您如何理解其中的战略意义？

韦秀长：2016年3月和11月，中国联通先后与腾讯、百度和阿里签署了战略合作协议，在基础电信服务、互联网+、大数据、人工智能以及移动互联网和产业互联网等方面开展创新合作。作为参与者和经历者，我个人认为，战略意义主要体现三个“有利于”：

有利于从更高层次、在更宽领域履行新使命。信息通信在国民经济中一直发挥重要的战略性、基础性和先导性作用，对于产业升级、经济社会信息化、惠及民生产生深刻影响。中国联通是中国信息通信业的一员，这个作用与使命不容有失。与时俱进，通过与BAT互联网公司的合作，可以发挥各自在互联网产业方面的技术、资源和生态优势，更好地贯彻落实网络强国战略和三网融合战略，响应互联网+行动计划和发展数字经济，相互赋能，助力实体经济，更有效支撑信息社会快速、长足发展。

有利于更好地推进供给侧结构性改革。相对快速增长的信息消费需求，电信业的有效供给明显不足，尤其是在创新业务领域。与BAT合作可以快速弥补中国联通这方面的不足：一方面，中国联通以合作实现网络提质增效，建设速度更快、成本更低的信息网络，推进网络提速降费，让广大企业和群众受益。另一方面，中国联通以合作提升创新领域有效供给，适应新技术新业务新业态的发展需求，从通信供给升级为信息服务供给、创新应用供给，实现更高水平的信息化供需再平衡。



有利于开拓新市场和创造新价值。与BAT合作，将结合各自领域的核心优势，拓展合作广度和层次，包括线上线下一体化、以视频为引领的家庭互联网、能力开放平台、国际业务、云计算、物联网、大数据和产业互联网等方面；从长远看，集聚资源与发酵能量，由物理合作走向化学反应，最终变成有机的一体，共同做大市场蛋糕，开创“1+1>2”的协同效应和倍增效应，实现共赢发展，快速提升双方价值创造能力，同时也为不同行业间的跨界合作提供典型示范。

记者：2016年5月至今，您出任中国联通企业发展部总经理，在国企改革的大背景下，中国联通如何实践改革要求？

韦秀长：国有企业改革是经济体制改革的中心环节，是贯彻落实“四个全面”战略布局的重大举措。中国联通作为大型央企，本身也是我国持续深化电信体制改革的产物，在国企改革中争当先行者、试水者，是历史的选择，也是企业的选择。从企业发展部的角度，我认为并期待中国联通必须也应能够抓住历史选择所赋予的使命与契机，以提高核心竞争力和资源配置效率为目标，注重向创新体制机制聚焦、向促进企业发展

聚焦的“双聚焦”，结合实际推进一些领域的重大变革举措，对深化改革推进更为有益的尝试。这样深刻的使命背景，促使中国联通改革节奏时不我待：

基本完成改革顶层设计。中国联通加强改革组织领导，成立了深化国有企业改革领导小组和办公室，形成了领导挂帅、分工协作、上下贯通、齐抓共推的工作格局；坚持问题导向，紧密结合企业发展战略和实际，突出改革重点，明确改革思路：基础业务改革重在“活”，旨在提升价值，创新业务改革重在“特”，旨在打造增长新引擎，管理体系改革重在“优”，旨在激活力提效率。

着力破除体制机制障碍。推进管理向服务转变，坚持“放、管、服”结合，推进简政放权，建立权力清单，给一线更大自主权，为一线减负、释放活力；推进激发基层责任单元活力改革，构建倒三角服务支撑体系，建立增量收益分享机制，鼓励基层团队创业；运用互联网思维，推进“坐商”变“行商”，前台受理简单化，中台支撑集约化，后台服务体系化；推进创新子公司分类管理和市场化改革，做实董事会，分类授权；聚焦重点行业，设立产业互联网基地和孵化基地，打造集团客户创新业务纵横结合的“矩阵式”运营体系；推进人力资

源变革,完善选人用人和薪酬分配机制。在此过程中,我们把试点作为基础业务和创新业务领域重大改革的重要方法和手段。

持续优化布局结构。按照“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念,重点在网络侧和创新侧推进结构性改革,与中国电信开展以“资源共建共享、客户服务提质”为主题的深度合作;与滴滴、百度、阿里、腾讯等互联网企业在移动互联、人工智能、大数据、通信基础业务等多个领域开展合作;推出“沃创客”计划,搭建“双创”平台;成立创新创业投资公司,建立“创新孵化服务+投资平台”的模式;深入开展瘦身健体,压减法人户数,打造精干高效的管理机构,稳妥推进僵尸企业处置、特困企业治理、“三供一业”分离移交和大集体改革。

全面从严加强党的建设。深入学习贯彻党的十八大及历届全会和国企党建工作会精神,牢牢把握企业政治方向,切实发挥企业党组织领导核心和政治核心作用,把加强党的领导与完善公司治理统一起来,推进党建工作要求写进公司《章程》,在集团总部设立党组办公室、组织部和宣传部,落实党建工作责任制,开展党建工作考核评价;加强党风廉政建设和反腐败工作,努力构建“不敢腐、不能腐、不想腐”的体制机制,营造风清气正的良好氛围。

记者:虽然是会计起家,但您长期处于综合领导岗位,包括中国联通河北省分公司总经理、市场营销部总经理、企业发展部总经理等。深厚的会计背景给您的综合管理工作带来什么样的独特视角?

韦秀长:说到独特视角,那要从会计这个职业所赋予我的“根”与“魂”说起。“根”是什么?对我而言是发现价值与创造价值,而运用经济规律并通过配套的体系程序管理经济活动,即为“魂”。

“根”的坚守与“魂”的灵动,是扎根于我心底的会计初心。它贯穿了我的职业成长,也使我日渐形成了来源于斯、融汇于斯的工作视野与视角。归纳起来主要有:

以格物致知的思维探寻规律。世间万物均有其生存与发展规律,工作亦如此,大到战略管理、企业管理,小到营销管理、财务管理,无不有规可循、有理可研。发现规律、辨识规律、善用规律,不仅是成就自我的理性表现,更是成就企业的发展需要。多年的会计从业与管理经历、持续性的会计领军项目培养熏陶,让我在过往以及当下的综合管理岗位上,无论面对战略思考还是面对战术推进,总会不由自主地透过现象去看本质、探究组织活动与行为的运转原理及运行规律,从而最大化挖掘各项管理的核心动能与驱动因素,有的放矢地去解决问题和攻克难题。这样的思维习惯,是从经济事物本身就具有的规律性来定格和拓延的。

以投入产出的观念规划管理。从经济学角度、从会计微观管理角度,企业的任何资源都有其成本性与增值性。因而企业管理的方方面面,包括市场营销、组织架构、绩效管理、活力激发等机制建设,事实上都不应偏离其经济属性去单维度考虑问题,而是需要综合考虑管理中各类资源与资本投入的效益性与效率性,并通过一定的评估评价体系实现多维度、多层次的统筹考量。会计出身的我,平时就是秉承这样的观念去组织落实工作,即使工作项目的本身表征未必显露其经济性,我也会不由自主地将经济性观点引入思考甚至是管理设计,观察其投入产出的关系。归根结底,这种思维观点是事物的经济性观点,它极大地影响着我后来所从事的各种全面管理工作的效果。

以创新跨越的眼光实现突破。创新,是这几年在现代中国企业管理中出

现最多的高频词汇之一。而作为中国联通系统内“跳出报表看会计、跳出会计看会计”的基层先行者之一,从我以一个会计人的身份积极投身企业各种综合管理的那一天开始,我就一直与创新为伍、以跨越为标,并逐渐将创新烙印成为自己身上不可或缺的基因成份,挥之不去:广西联通的“预算趋准制”、价值链经营“利益趋同”机制,广东联通的利润保障计划,河北联通的做好三张答卷(收入从哪里来?利润从哪里来?管理人员从哪里来?),市场营销部推进的运营商首个家庭场景整体通信解决方案“智慧沃家”、企业发展部的战略再聚焦、企业文化再深入,等等。说到底,这种视角下的思维对应,是事物具有成长性的实质表现。

记者:2017年,您希望在岗位上达成什么目标?

韦秀长:2017年,我的目标既宏大也朴素:作为中国联通长期培养的管理干部,作为现在肩负公司深化改革重任这一领域的践行者,我希望通过自身的持续努力,可以更加切实有效地助力公司在变革中长足发展;作为财政部及上海国家会计学院持续精心培养的全国领军人才,我希望我自己可以为中国会计事业建设继续贡献更多的智慧与能量。当然,作为一个职场中人,最重要的还是踏实做好现岗位赋予我的各项职责,把工作中要求的每件事都当成生活予以自己最好的成长回馈,当成最佳的历练机会。

后记:全国会计领军(后备)人才培养项目推行十余年来,涌现出一批极为优异的人才。他们的所思所为对于同行理解财务、了解经济有着特殊的价值。《财务与会计》与领军人才联合项目培养方之一的上海国家会计学院共同推出系列访谈,展示领军学员近年来肩负的职责与挑战。是为分享,也是交流。☐