



## “知行合一”吴文学 ——从清华经管到沈阳市副市长

本刊记者 杨璐 王正

“产业是有民族性的。我们要站在中华民族伟大复兴的高度，就势论事、科学决策。我们急需有民族责任感和使命感的产业经济学家，来研究中国自己发展的经济规律，来研究、指导我们的产业在各个发展阶段应该怎么干！”北京市国有企业监事会主席，辽宁沈阳市委常委、副市长（挂职）吴文学如是说。

2017年4月20日，毕业于清华大学经济管理学院、时任北京市国有企业监事会主席的吴文学回到母校参加“揭开管理会计的神秘面纱——管理会计应用推广政产学研媒五方研讨会”，为与会人员讲述了决策与管理会计的本质。此前，吴文学的著作《管理会计那点事儿》于2017年3月出版，该书通过一个个生动的案例深入浅出地讲解了决策数据化的体系与技巧，实际是吴文学20多年国企管理一线工作经历的部分总结。

书中，主人公解开过大型企业巨额亏损的迷局，挽救过濒临破产的国企，进行过富有成效的

改革，事例鲜活、数据翔实、理论与实践结合紧密，浅析易懂，是知行合一的范例。该书出版后广受企业管理者的欢迎，初版很快脱销。

### 学以致用，三月扭亏

吴文学于1984年进入清华大学经济管理学院管理信息系统专业学习，宽口径的培养为他日后的管理实践打下了坚实的基础。除经济管理方面的专业课外，当时数学、工程制图、电工电子等理工类基础课的要求也很高，到现在吴文学还记得有一门计算机课是同计算机系学生一起上，但

机时甚至比计算机系学生还多。非理工科的学生，为什么要学如此广博又深入的课程？这就是清华的特色。当然，无论是专业知识还是看似联系不大的课程，吴文学在日后的工作中都派上了用场。

1994年10月，吴文学来到北京工美集团旗下的大型二级企业——北京福斯特汽车装饰件厂担任副厂长，分管供销，后又兼任开发科科长。当时，吴文学研究生毕业仅半年，年仅28岁便要管理一个大厂，很难服众，各种出题考验随之而来。有一回，用于汽车遮阳板上的橘黄色塑料标志印刷尺寸出了问题，工厂会同印刷厂工程师一起，又重刻了两次模具依然没有合格。这本来是印刷厂工程师应该解决而没能解决的问题，车间主任将这作为考题来请吴文学解决。吴文学马上联想到多年前邢家鲤老先生在《工业生产过程概论》上讲到的印刷工艺流程，经过简单比对分析，用伸缩的比例算出了滚筒印刷对应的模具大小，难题得以解决。经过类似的几次“考试”之后，大家对吴文学心服口服，年轻的副厂长不是空有理论、纸上谈兵的书生，而是能真正解决问题的管理者。

刚刚上任，还有更大的难题等着吴文学。工厂生产的切诺基汽车配件是美国标准，而供应的原材料采用的是民用标准，原材料经常供应不上，进而导致时常停产。当时厂里的7项原材料国产化项目已立项三年仍不见眉目，而吴文学上任后仅仅花费3个月就将原材料国产化全部搞定。看

似神奇的结果背后，是吴文学扎实的数学基础。吴文学运用了数理统计中的正交试验法，把试验次数从指数关系转变成线性关系，重新安排试验方案，从而科学地大幅降低所需时间和试验成本。

数年之间，组织上基本每两年就给吴文学调任一个新的管理岗位。凭借着扎实的理论基础、敏锐的洞察力以及出色的管理实践能力，吴文学简单、有效地解决了多个重大甚至生死攸关的企业难题。

1999年6月，吴文学担任工美集团下属中外合资企业握拉菲装饰品有限公司董事、总经理，刚到任便从前一年销售额1414万元中看出极为严重的问题：产品生产毛利根本无法覆盖成本，亏空巨大。吴文学详细了解情况发现，看似正常运转的公司潜亏严重，实际负债率已超过100%，濒临破产，工厂业已放假停产！公司制作并销售的黄金镶嵌珠宝首饰最开始源自意大利，由于款式并不适应中国市场，后来转从香港学了技术之后，做出的产品依然没有销路。当时的境况可谓走投无路，要钱没有钱，要技术没有技术，形势万分危急，必须立刻拿出解决方案。在调研市场时，一个现象引起了吴文学的注意：无论他到哪个商场，平日里不轻易接待厂家的商场老板们都亲自前来接待。吴文学发现这可能是企业唯一的优势——作为中国首饰行业最早的中外合资企业，其产品进入市场没有门槛。吴文学马上发扬起经管人善于资源整合的长处。深圳的许多首饰

加工厂是香港的来料加工企业，其技术好、产品款式新。吴文学将黄金交给深圳工厂加工生产成成品，克服自己生产和技术的劣势，而充分发挥自己有充足的黄金原材料指标和北京大市场的优势，迅速组织起销售人员，开展批发和零售业务。

然而，巧妇难为无



《管理会计那点事儿》



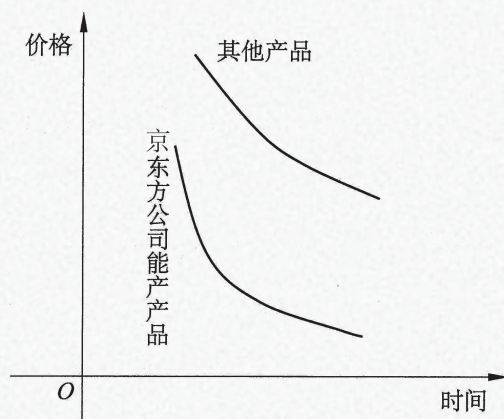
媒体直播间，谈笑风生

米之炊，公司仍需大量现金才能够将规模做上去，达到盈亏平衡。吴文学想到了库房中卖不出去的账面价值近500万元的黄金镶嵌珠宝首饰。经过详细调研分析，吴文学发现了目前商场的镶嵌首饰营销体系的问题：采用高标价策略，一般出厂价至少乘5至10倍，因为各个销售环节都采取高毛利率策略。同时高标价然后给顾客高打折。吴文学策划，将工厂毛利率降下来，同时说服商场也采用低毛利率，将分成从原来的30%降到15%，这样产品标价则只有原来的40%左右，只要再加上有力的宣传，一定会掀起抢购热潮。不出所料，9月中旬开始促销后，立即引起抢购风潮，商场并没有因为降低分成而减少收入，反而收入10倍于平日，握拉菲公司当月便收回了数十万现金！凭着扎实的市场调研基本功、基于经济管理理论的科学计算、结合多年在企业管理一线与商家打交道的实战经验，吴文学成功解决了企业的燃眉之急。从9月到12月，公司在四个月内的销售便达到了1492万元，超过了上一年的1414万元，公司成功转危为安。

吴文学屡屡像“救火队员”般于公司危难之际扭亏为盈，这背后是他学以致用、发现核心问题的洞察力和整合资源解决问题的能力。吴文学说，“洞察的基础是深厚的理论基础。”经济学、管理学方面的书籍，诸如宏观经济学、微观经济学，吴文学都看过不下五遍，“详细地看一遍，过一阵又看一遍”，在把理论烂熟于胸的基础上灵活运用于企业管理实践当中。吴文学的事业精神也让他的同学印象深刻。“他没有什么私心，就是为企业全力以赴‘折腾’一些事。而且有些事情越有难度、越有挑战他就越兴奋。”以解决问题为使命，吴文学每克服一个挑战，公司壮大了一分，自己也成长了一分。

### 立足高远，洞见现实

2006年3月，吴文学调任北京电子控股集团副总，主管财务，兼任子企业京东方监事长。电子控股集团为北京工业前三甲，京东方是集团下属最大的子企业，于2005年投产建成内地第



京东方公司产品降价曲线（来源：《管理会计那点事儿》）

一条液晶屏生产线。今天的京东方已成为世界级面板供应企业，谁曾想06年吴文学调任之时，公司已巨额亏损16.2亿元，现金流即将断裂，急需市政府增资18.6亿现金。然而当时，社会各界关于政府财政投入是否应该支持完全竞争产业中的国有企业争论不休；不少人也在怀疑，如果是因为京东方内部经营不善导致巨亏，或者京东方没有能力在被外国企业垄断的液晶产业中立足，政府再投入资金支持或许就是一个无底洞。支持，还是不支持？市领导选派吴文学去弄明白，京东方是怎么回事。

刚从传统产业来到最前沿的电子产业，又要在短时间内调研清楚这个攸关京东方生死的问题，对吴文学是一个巨大的挑战。但他并没有慌乱，而是发扬了清华时代宽口径知识结构的长处，以电子、电工等课程的积淀快速熟悉相关情况，并在调研中抓住主要产品（17寸液晶显示屏）的价格一年内从325美元跌至125美元的突破口，马上联想到博弈论中的不对称竞争，并结合数据分析，间接证明了京东方开局巨亏是国际竞争对手联合打压的结果。

仅仅一个月，京东方为什么巨额亏损的难题就得到了合理的解释。不是我们的企业不行，不是我们的民族产业不行，而是国际竞争对手要把我们“掐死在摇篮里”。“决策的核心就是洞察力。问题很多，原因好几十个，我一下就从价格不正

常下跌抓出了最主要的矛盾”吴文学说。当然，洞察力不能凭空拍脑子靠感觉，而是“用数据说话，抓住关键指标、关键环节”。凭着深厚的经济管理理论基础和多年的市场商战经验，吴文学把理论和实践科学地结合到了一起，敏锐地洞察了问题的核心，做出了符合中国国情的决策。

向市领导汇报时，吴文学还富有创见地从“消费者剩余”的角度，为财政投入是否应该支持京东方、支持一个产业提出了自己的建议。西方经济学中，评价财政投入的绩效要看它所创造的消费者剩余。由于京东方液晶屏生产线的存在，国际竞争对手大幅降价，以17寸液晶屏为例，消费者购买的价格一年之内从325美元大幅下降到了125美元。京东方用16.2亿元（人民币）的亏损，为过去一年数以千万计的消费者带来了一块屏200美元的价格“优惠”，创造了200多亿元（人民币）的消费者剩余。国有企业的价值、民族产业的重要性可见一斑。

很快，京东方的产业被列入国家十一五战略规划，各地政府纷纷投资并建立生产线。十一年后的今天，京东方已超越LG、三星面板，以市场占比22.3%位列全球面板供应公司第一。

“要站在民族产业发展的高度来看待我们的产业”，回顾当年那场没有硝烟的战争，吴文学语重心长地说：产业是有民族性的，要站在中华民族伟大复兴的高度，就势论事、科学决策。吴文学非常期望我们的国家能有一大批中国自己的产业经济学家。“现在我们很多产业是很可惜的，老百姓付出了巨大的代价。我们需要有民族责任感和使命感的产业经济学家，去研究我们中国自己发展的经济规律，去研究、指导我们处于中国特色社会主义新时代的企业，在各个发展阶段应该怎么干！”

### 济世情怀，正直为公

从清华经管到工美集团再到电子控股，吴文学盛年的几乎全部时光都站在了国有企业管理和改革的第一线。为何当初吴文

学会选择这条路？前行路上面对种种诱惑和挑战，为何吴文学步履坚定，不曾动摇？这还要从四川乐山的一个古镇说起。

吴文学从小生长的古镇清溪，是一个很贫穷的地方。那里有一个苏联时期修建的水电站，苏联撤出专家后项目下马了。改革开放后，省里决定重修水电站，两年内淘河清淤重修，花费许多人工。随后项目移交乐山专区负责，因为大坝太高，地区搞不了大项目，最后决定将大坝炸掉重修。年少的吴文学看到几年的人力物力和几千万的资金就此白费，心中再想想镇上的贫困景象，深感痛心。还有一次，重修时要用的好几万方石条子被一场大水活活冲走，吴文学感到实在浪费，要知道当时一个石匠——当地的“高级工人”，一天最多能打出一方石条子。“那时我就想，战时就去当将军，和平时期就该去搞经济管理。”少年的观念很朴素，“自己也不觉得（像经世济民）那么高，就是觉得应该这么干，要做点事。”吴文学淡淡的话语中透着一种力量。有志者事竟成，吴文学最终考上了清华经管学院，也真的在日后的人生中，为民族产业和老百姓实实在在地“做了点事”。

1994年研究生毕业后，吴文学曾在华夏证券工作过半年，有着五倍于任工美下属企业副厂长的工资和良好的发展前景。然而，吴文学还是选择来到了工美，因为这里有一个平台能用得上



深入车间学习调研



在沈阳考察某软件园区

多年在经管所学的知识和培养的能力、能发挥出自己的价值。站在风口浪尖，吴文学像“救火队员”一样为企业解决了一个又一个难题；在变革的潮流下，吴文学为企业的改革带来了科学管理的春风。

在国企任职的二十年期间，因为吴文学出色的业绩，不乏有外资企业和其他各方来客想聘请他。然而，除了组织调动，吴文学从没提出过走，也从未主动提出过升职等要求。“我觉得做人得有感恩之心。我本来是一介平民，能够到这份上，那都是组织的培养。我到现在都很感谢工美的领导，他们给我提供了一个又一个成长的平台，而且给了我很多建议。所以我才能写出很丰富的书来，才能写出很多精彩的案例。包括我到电子控股，也是组织安排的。我觉得做人得有良心，所以我从来没提出过走。”

站在改革前线，工作和人事方面的压力非常人能想象。然而，吴文学怀着感恩之心和当初那份“做点事”的情怀，心中很放松，活得很坦然。“有感恩之心，一切困难就成了挑战。”一般人在工作中遇到各方面的压力和不平衡的事情，心态很容易变得负面，吴文学的“秘籍”看似简单，却能让自己工作得快乐、坦然，困难不叫困难，而是充满乐趣的挑战。

成事者需有大志向。为国家、百姓“做点事”的情怀，让吴文学在压力下快乐工作，并且不计

较个人名利，做出经得起历史考验的惠民决策。京东方的决策，吴文学并不因为与主流声音或更高级别领导的见解相违背就放弃客观公正地说话；在电子控股的八年间，吴文学一直是副局级干部没有被提升，也不急不躁、踏踏实实地做事儿，为公司做战略产业谋划、改革考核体系等。

2014年，吴文学调任北京市国有企业监事会主席；2017年9月底，吴文学到任辽宁省沈阳市委常委、副市长（挂职），分管服务业。到达沈阳，吴文学不为新官上任“烧三把火”而做事，而是通过扎实的理论研究和科学的办事规律去为地区的经济发展和百姓的生活带来好处。1-9月沈阳市社会消费品零售总额增长-1.6%，吴文学敏锐地认识到该指标为负的严重性。社会消费品零售总额反映市场活跃度，沈阳在东北振兴战略中占据着举足轻重的位置，市场活跃度高，各地投资者才会前来投资。经过调研，吴文学发现当地市场不是不活跃，而是实体店各环节毛利率太高，价格相比网店没有优势，消费者通过网上在外地消费的金额无法计入指标之中。吴文学运用了多年前在工美下属握拉菲装饰品有限公司成功促销黄金首饰的相似原理，亲自制定方案并动员商家，抢在“双十一”以前，从10月28日至11月12日，开展全市范围的大型促销活动，号召商家将标价从工厂成本的五倍降至两倍，给百姓以真正的实惠。10月传统营销旺季，当月社零额增长5.9%，11月传统营销淡季，却逆势增长10%！

“要沉下心来，踏踏实实地做事。不能想着去‘烧三把火’，”吴文学说，“就势论事，这件事应该怎么干就怎么干，要符合事物的自然逻辑。觉得客观上应该干这个事，我们就努力去干成，就做起来。这就叫情怀。”吴文学的话语间，曾经模糊朴素的志向变得明晰，清华人的做事风格亦体现得淋漓尽致。“人得有情怀，不能为自己的一点小利整天算计。君子坦荡荡，你的心就很放松。放松过后，心静则明。”

心怀感恩，立足高远，洞察本质，脚踏实地，吴文学在做实事的道路上一步一个脚印地前行。❖