

碰撞转型智慧 凝聚发展共识

中国企业 500 强论坛发言集萃

海尔集团公司董事局主席、首席执行官张瑞敏：

创造未来风险提高 不去尝试风险更高

可持续发展就是企业追求永恒的主题,但是它在现实当中可能就是一个悖论,因为所有企业领导人都采取了所有的措施,要想使企业可持续,但是这一措施最后恰恰可能适得其反,企业不但不可持续,而且很有可能走向衰亡,所以要让企业可持续发展就要找出一条正确的路径。

我的体会是,要想使企业可持续发展,需要三个条件:第一个是观念革新。观念革新就是要有正确的观念,否则会南辕北辙;第二个是创新体系。如果一个企业要可持续发展,没有创新体系的支撑,那是不可能的;第三个是制度创新。制度创新可以保证企业的创新体系做得更好,所以这三个条件之间可以形成一种逻辑递进的关系。

企业需要革新什么呢?就是革新成功的观念,在企业里头不应该有成功的想法。作为企业领导人,不能因为外界说你成功,你就自认为是成功。因为企业所有的成功只不过是因踏上时代的节拍,时代的发展非常快,我们都是人,不是神,不可能永远路上时代的节拍,所以踏空是常有的事,是正常的事。被誉为竞争战略之父的麦克波特说,企业占优势的浪潮,维持的方法只有持续创新,说得非常形象,做企业像冲浪一样,前面冲到最高峰,只不过是浪头,一个浪峰而已,很快会下去,你的任务是寻找下一个浪,否则只能跌下去。

第二个问题是怎样持续创新。支撑可持续发展就是一个创新体系。创新体系就是破坏性创新和延续性创新,这两者之间应该是一个体的两面,破坏性创新意味着什么呢?就相当于你找到了一条别人没有找到的跑道,顺着这条跑道可以找到宝藏。别人很快就发现了,都会追你,都会跟上这条跑道,你要延续性创新,不断更新换代,让人追不上你。但这样的创新总有尽头,你必须得要再一次革自己的命,再一次破坏性创新,再找一条新的路。你可能找得到,也很可能找不到,找不到就会被别人超越。

手机行业的发展过程充分体现了这一点。

最初的老大摩托罗拉很快被诺基亚超越,诺基亚又被苹果超越,当苹果规模还没有超越诺基亚的时候,市值就已经完全超过了。就是因为苹果找到了一条新的跑道,诺基亚只不过提供给用户一个通讯工具,而苹果提供给用户互联网的终端,这是完全不同的两条跑道。苹果现在也有很多人在追赶,包括三星追赶得非常快,这就可能又出现一条新的跑道。

现在是世界经济大变局,对所有全世界的企业都是非常大的挑战,中国企业首当其冲,而且特别严峻。为什么呢?就是因为第三次工业革命,它带来的是数字化制造。我们原以为是遥遥无期,是以后的事,但是现在又迫在眉睫。这对中国企业来说是非常大的挑战,制度创新非常重要。

制度决定论的学者诺斯认为,所有的经济增长都是靠制度创新的,换句话说制度创新才是经济增长的真正动力,而不是其他。我们的制度创新应该怎么样创新呢?对中国企业来讲,应该是一个挑战,也是一个机遇,互联网必须改变原来企业的制度,管理模式或者商业模式,现在都在探索一个新的管理模式,原来的管理模式都建立在泰勒科学管理上,泰勒的科学管理就是生产上的流水线,管理上的官僚制,这些一定要打破,海尔人单合一模式,包括沃顿、哈佛商学院来到我们这儿多年,很想写成一个案例,不是海尔做得多么好,而是符合互联网时代管理模式的方向。

给所有参与方创造价值,也就是大家共赢共享,共赢共享不是公司、商店将供应方价格压得最低,把零配件价格压得更低,那是共输。真正成为一个互联网的管理模式,我们现在还没有把它做好,还在探索当中。我自己在这方面做了差不多10年,我自己觉得10年是试错的过程,不断地摸索和探索,我认为方向是对的,创造未来是风险提高的,但是不去尝试风险将会更高。



张瑞敏



徐建一



向奇汉



宋志平



王文银



张玉良

中国建材集团、国药集团董事长宋志平：

大企业做强做优 关键在于整合优化

对大企业如何做强做优方面,我有三个观点。

第一个观点是,现在究竟变化了什么,最大的变化是什么?现在最大的变化应该是速度的变化,我们国家正在从高速发展进入中速发展,现在大家都感觉到不适应,上半年GDP的增长是7.8%,三季度的情况虽然还没有出来,但速度也不会太快,在这样的情况下究竟该怎么办,是企业面临的问题。我们的任务是怎么样使我们所在的行业、我们的企业适应中速发展这场变化。

第二个观点是大企业应由什么样的作为和怎么样能够在变局下做到可持续发展。我认为总结起来就是整合、优化。从行业角度讲要整合,从企业自身讲要优化。如现在水泥、钢铁行业内竞争得很激烈,一方面需求下降,一方面产能过剩,关键还有一部分新增,企业无序的竞争,在这样的情况下,我们就要解决行业的多、散、乱,解决多的方法就是要简练,要解决散,就是要重组,要解决乱,就是要进行行业自律和市场协同。现在我们企业的利益孕育在行业利益之中,推动行业的结构调整,推动行业的联合重组,这是对社会健康发展所做的贡献。

企业自身要优化,以中国建材为例,我们是快速扩张的公司,在快速扩张里边,合资化管控,把快速的集团管好,而不是集而不团,最后轰然倒下,这一点非常重要。国药集团最近几年也是这样做的,中国建材在这次500强当中排在第51位,国药排

在第86位,今年的业绩,中国建材已经是世界500强,国药今年也会进入世界500强,两家企业都会是500强。国药和中国建材所在的都是充分竞争的行业,这两家企业还能快速成长的原因就在于行业在整合的过程中抓住了机遇,同时重视企业自身的优化,重视自身的管控,重视自身的技术创新。

第三,中国需要大企业。实际上国际的竞争是发生在大企业之间,是大企业之间的一场竞争。如果日本、韩国没有那些大企业,会怎么样看这两个东方国家呢?同样,如果今天我们中国经济没有这些大企业,中国的经济会是什么样呢?作为大企业来讲,我们肩负着历史使命。我认为大企业的责任有这样几点:1.国家经济的脊梁。2.技术创新的平台。3.带动中小企业。实际上大企业和中小企业是产业链的关系,大河流水小河满,大河无水小河干,大企业是中小企业的引擎。4、大企业是“走出去”的骨干。大企业与中小企业和民营企业组团“走出去”,往往是民营企业先去了,大企业跟着去,民营企业和中小企业先把问题探好了,把当地的关系搞通了,大企业就去了。5.大企业是社会责任的承担者。不管是税收、就业,出现临时的灾难和灾害也好,大企业都得一马当先。对我们来讲,应该明确自身的责任和使命,继续把企业做强做优,使得大企业能够可持续发展,支持中国经济的发展,带动中小企业的发展。

正威国际董事局主席王文银：

公司力量复兴 是大国崛起的风向标

作为中国500强企业,正威集团将持续稳中求进,继续坚定不移实施“走出去”和引进来相结合的发展战略,正威对未来充满着信心。

之所以对未来有信心,首先是因为我们的团队对企业可持续发展有着刻骨铭心的理解,做强做优这是成功的形态,在做强做优的背后,需要具备更为成功的先进商业思想。今天已经不是一个工业经济的时代,而是服务经济的时代,工业经济时代强调的是工业的经济,而服务经济强调的是需求的经济,工业经济时代强调的是价格的经济,服务经济时代强调的是价值的经济,这是人类为此前进步的21世纪巨大的商业革命。今天诸多的企业,如果用工业经济的思维应对全球化必定失败。因为今天不是产品稀缺的时代,不是品质成本的时代,不是制造和技术的时代,不是资金和资源的时代,这是比拼商业理念、服务理念 and 商业模式的时代,苹果的成功源于新的商业模式。正威集团通过有计划地实施“走出去”战略,矿产资

源储备和贸易从国内延伸到全世界,通过收购重组,从沙子做到芯片,未来我们将立足中国,放眼世界,达到中国深度、全球广度,并不断创新科技、创新管理、创新商业模式。无与伦比的创新能力、全新产品和全心服务的能力、创造引领世界伟大方向和理念,这是所有强国具有的目标。

我们正努力培养无与伦比的创新能力、创造全新产品和全新服务的能力。中国70%的企业的失败是因为投资的失败,投资的失败是因为决策的失败,决策的失败是因为思想的失败,今天企业竞争不是过去三大标准、五大价值、七大优势的竞争,真正伟大的公司、真正的商业运作,是跨越血缘、地缘、人格和人情等。公司力量的复兴是实现大国崛起的风向标,今天看到全球500强排名和每个国家GDP的排名是相吻合的,美国是全球的第一大经济大国,500强企业最多,中国是全球第二大经济体,中国的500强也是第二名,第三大经济体日本,500强也是排第三的。

绿地控股集团董事长张玉良：

做好加减乘除 成功实现转型

今年上半年以来,我们欣喜地看到,在宏观经济形势较为严峻的情况下,国内一批行业龙头企业仍然实现了较好的增长,保持了良好的发展态势,我们企业也一样,上半年已经实现了经营收入1126亿元,利润总额近55亿元,这比去年同期增长了34%和37%,之所以能有这样的增长,关键靠转型,我认为,转型成为这个时代拥有重要意义的课题。

第一,从外部来看,企业的转型就是要适应外部环境快速变化的需要。对企业而言,转型的本质就是要适应不断快速发展的外部环境。

第二,从内部看,企业的转型就是转变发展方式,实现从外延式扩张向内涵式发展转变。我们过去的发展粗放一点也能成长,能耗多一点也依旧有利润,今天再看看变化的环境已经不适应了,要求我们要通过转型、升级,通过更集约化的生产,才能有成长。这个时代需要我们必须加快转型,而做好转型就要做好加减乘除这四篇文章。

所谓加法就是要积极开创新蓝海,培育新兴产业,积极向产业链高端延伸,拓展新的发展空间,打造新的企业增长点,当然,加法各个行业特点不一样,需要结合行业和企业的特点。

减法就是善于淘汰落后的,不适应企业发展的产业、产品、生产能力,通常说的是有所为、有所不为,特别是没有竞争力的产品、行业在萎缩的产业,再发展风险更大。

乘法是要在企业转型当中充分发挥创新的倍增效益,把创新作为推动企业转型升级的核心动力,这种创新不仅是产品创新、技术创新,还应该商业模式创新、经营管理创新、文化创新等等。

除法是指要善于破除各种阻力,特别是阻碍转型的因素和瓶颈,转型是对自己过去成功经验熟悉的做法模式不断地修正,我们要转型,要做除法也有痛苦的过程。

第三,转型当中应该解决几个问题:1.要在发展中转型,转型应该有发展中的精神,通过发展解决好转型,才能有转型的基础。2.转型要未雨绸缪,要赢得主动。3.转型要有机制、技术、管理人才等要素的支撑,缺了这些,转型会很很不利。4.企业要营造转型和创新的氛围,成功的企业都具备了开放的思维、敢于冒险的精神、善于变革的流程、拥抱转型、迎接挑战的企业文化,使转型成为整个企业上下的共识。

中国第一汽车集团公司董事长徐建一：

清晰战略方向 破解主要矛盾

国内汽车市场在经过近十年的高速增长后,也放缓步伐,进入调整期。作为中央企业,实现“做强做优、世界一流”的目标,是一汽未来发展的主攻方向。为了达到上述目标,我们主要从三个方面进行了工作。

第一个方面是紧扣主题主线,清晰战略取向,奠定做强做优的根本保证。

围绕提高发展质量,我们明确了创新驱动、调整带动、转型拉动的战略取向和经营发展的主攻目标,使企业走上了自主发展、开放合作、充满活力、富有效率的科学发展轨道。

首先要强化自主创新,稳步提高核心竞争能力。坚持“自主创新、重点跨越、体系发展、引领未来”的指导方针,把增强自主创新能力作为发展的战略基点,作为调整产业结构和加快转变方式转变的中心环节。

其次是狠抓结构调整,根据战略优化资源配置。加快产权结构调整,抓住整体上市、战略重组等重大机遇,加快资本结构和资产结构调整。加快人力资源结构调整,加强员工培训、激励和管理,促进人力资源的合理和有序流动。

然后是推进经营转型,拓展企业发展空间。以主动参与国际化竞争并取得竞争优势为出发点,不断调整经营策略。在盈利模式上,实现从

用友软件执行副总裁向奇汉：

信息化应进入企业核心竞争力

用友公司是为企业客户提供管理信息化解决方案的软件厂商,谈到企业做强做优,从另外一个角度,用友公司服务于大型企业、中型企业和小型企业,服务于不同的行业,包括制造业、服务业,为企业提供IT规划和信息化解决方案时,我们也深切地感受到我们的企业在这样经济变局下怎样找到突破点?用友公司近25年发展历程当中,我们见证了众多企业的发展、变革、突围和创新,见证了一些企业做强做优,同时也见证了借助信息技术的手段和变化,从互联网到云计算到再移动互联网、大数据,成为企业未来发展的技术和新的机会和模式。

我们的企业客户特别是制造业客户特别关注产品研发创新,研发创新是一个企业发展,包括行业经济发展的晴雨表,我们所从事的行业,就反映出经济发展的态势。研发生命周期的产品今年的销售非常好,说明制造企业越来越关注产品研发设计、研发创新以及设计和制造一体化应用趋势,这是一方面的突破。

另一方面的突破,是企业越来越关注营销创新,因为在这样的经济形势下,我们的企业都在关注怎么样拓展客户、怎么样找客户、怎么样让我们的客户增强对客户的黏性和持续的服务。我们有幸为中国电信、海尔等大型企业提供产品和服务,其中,我们正在为海尔建立营销变革创新提供服务,通过云客户端的模式,未来海尔几万家的经销商、加盟店、分销商、直营店各种渠道聚合和共享,实时掌控和反馈终端客户。

第三是企业的产业链管控,因为在过去很可能作为单一经济体的企业,在当今这样互联网经济形势下不可能独善其身。在这样的产业

链中,怎么样从内部拓展到上下游,并打通企业、客户、经销商、供应商产业链的模式,成为很多企业关注的课题。这也是非常重要的突破点。

第四,制造企业利润越来越薄,由于原材料价格等各方面的原因,制造企业如何向服务业转型,借助新模式转型突破,这也是非常重要的。以与我们合作的中国企业500强远东控股为例,远东是传统的制造业,怎么样进行服务转型呢?我们一起打造电子商务,整合线缆行业物流服务商、电缆贸易的提供商、电缆制造提供商,再结合自身的贸易、物流、业务,甚至引进金融机构为客户提供一站式服务电子商务平台。

第五,针对大企业,因为主要的客户群体是大企业,特别是制造集团企业已经从过去的速度扩张、地域扩张、多元扩张,通过集团管控,转向集约化和资源整合模式。

以上这些创新的实现和模式的突破,如果不借助信息化是难以实现的。信息化在企业中的作用我们总结有三个层次:一是初期的信息化,作为工具层或者入门级的应用。二是作为企业业务运营的支撑,业务系统都在这个系统上支撑运行。三是信息化真正成为企业的核心竞争力,最高的阶段信息化成为企业的核心竞争力,特别是今天的中国500强企业在在这方面都有突破。很多企业处在第一个阶段到第二个阶段,有的企业处在第二个阶段到第三个阶段过程中,大企业要持续发展,信息化一定要进入核心的竞争力层次,特别是现在的竞争已经是商业模式的竞争,商业模式的竞争一定要利用新的技术,通过信息化的手段实现。