

碰撞转型智慧 凝聚发展共识

中国企业 500 强论坛发言集萃

上海复星高科技公司首席执行官梁信军：

中国动力嫁接全球资源

对未来 10 年全球变化,我认为核心有两点,第一是全球经济会普遍地变慢,第二是全球面临着长期通胀的威胁。

从美国来看,从 2007 年经济危机以来,美国的私人消费的确在逐步恢复,但步履蹒跚。从欧洲来看,欧盟各国政府债务仍然十分庞大,而且印钞和发债受制于宪法的限制,无法实施,欧洲金融机构持有相当多的政府债,与政府的信用相关,欧洲经济之所以需要有漫长的恢复期主要有三个原因,欧洲各国福利需求和国家支付能力的持续矛盾以及国民维护福利的愿望与政治家的变革之间的矛盾以及地中海南岸、南欧和中美欧经济不平衡, 解决这些问题, 3—5 年恐怕是起码的。

中国也面临长期众多的挑战,过去 30 年中国赖以成长的低成本的核心竞争力在逐步地消失,不仅劳动力成本快速上升,环境成本、社会成本、资源成本也在持续地快速上升,我们的制造业恐怕不得不变。

这些变化不仅带来了危机,其实也为

全球带来了独特的投资机会。中国正在加速从制造大国向消费大国转变,目前我们是全球第三大消费市场,正在快速向第二市场迈进,因为我们还保持了 15% 的增长。

因此,我们可以发展出一种新的投资模式,我们称之为中国动力嫁接全球资源,投资那些由于欧美市场消费持续低迷,原来以欧美为主要市场的企业,它面临利润的下降和维持的持续压力,从而使市场价值大幅度下调,而他们所在的行业在中国又有高的增长,通过投资这样的企业,成为第一、第二大股东,再带动中国业务的成长,由于中国巨大的市场增长,带动全球业务恢复增长,从而实现投资价值。

要做中国动力嫁接全球资源的投资也需要有匹配的能力,第一个能力是要有能力帮助海外的企业快速实现中国增长。第二个能力是需要具备全球投资融资和退出的能力,没有这样专业化的能力,我们就得付学费,在能力不具备的时候,寻找优势,当地全球合作伙伴也是很好的选择。

中国企业走向海外,面临着严峻的挑战,概括起来有三点,第一是被投资企业中保守势力——“老古董”的反对,针对这一点,我们的对策是做善意投资者,不谋求控制权,我们帮助企业、帮助股东分享中国的成长。第二个挑战就是管理团队的担心,针对这个担心,我们的策略是做一个开明的投资者,我们鼓励管理团队通过创造价值,分享企业的长期发展。第三个挑战就是所在国的政府以及工会的反对。针对这一点,我们的策略是要做一个创造价值的股东,主要协助企业增长,不谋求把制造迁回到中国。

当前,海内外行业的发展出现阶段性的低潮,资本市场也在低位运行,是坚守价值投资非常好的时机。价值投资包含价值的发现、价值的创造和价值的实现,在价值发现方面首先要看到东西方的经济不平衡,需要调整,在全球经济变局当中发现机会,也就是我们所称的中国动力嫁接全球资源。



梁信军



常德传



杨 杜



杨 蔚

青岛港(集团)有限公司董事局主席常德传：

大企业命运必须与国家命运联系在一起

人类社会发展和进步的每一次飞跃,从来都是在深度社会变革中脱胎换骨,走向理智和成熟。改革开放以来,中国企业和企业家从经验贫乏到创造中国式管理,从默默无闻到活跃在世界舞台,不断演绎着中国奇迹。我们深刻体会到,国家好,大企业才好。国际金融危机爆发以来,在世界经济增长明显放缓,甚至面临衰退的情况下,正是我国经济连续保持 9% 以上的高位运行,才为大企业持续发展创造了有利条件。在这个过程中,我们青岛港坚定不移地紧跟中央战略部署,一切从实际出发,走好自己的路,办好自己的事,在低迷的国际港航经济中逆势飞扬,稳居世界第七大港、中国第二大外贸口岸。

因此,大企业必须把自己的命运与国家命运紧密联系在一起,树立信心、振奋精神、迎难而上、攻坚克难。在管理、人本、创新上狠下功夫,把自己的事情办得更好,以企业的可持续发展,推动国民经济实现更长时

期、更高水平、更高质量的发展。

我感到,当前首先应当强化内部管理,筑牢稳增长之坚实根基。内因是事物发展的决定性因素,面对外部环境的变化。唯有眼睛向下,推动管理重心下移,苦练内功,抓好基层、基础、基本功,构建起横到边、纵到底的管理内控体系,才能强基固本,探索出适合本土企业的中国式管理。要坚持高质量、高效益、高指标、持之以恒选标、对标、夺标,不断追求卓越,把质量服务、信誉、效率作为企业的生命线,瞄准客户更高层次的需求,提供超值的产品和服务,信纳四海,以信取胜,才能把企业做强做优,在日趋激烈的全球竞争中立于不败之地。

同时,我们要抓以人为本,强化稳增长的核心支撑。员工是企业可持续发展的第一资源,员工稳,企业稳。我们要把岗位当成员工的命根子,只要愿意干、好好干,就不遗余力为员工造岗位、保饭碗。同时,要不断提升

员工素质,坚持科教兴企、人才强企,下大力气创建学习型组织,引导员工岗位学习、岗位成才,培养学习型、智慧型、实干型员工。

另外,我们要促创新,激发稳增长的内生动力。经济危机往往伴随着新的科技革命。当前国家创新体系的加快建设,为企业创新能力提供了大有可为的战略机遇。我们必须积极作为、锐意进取,在新一轮科技革命和产业革命中赢得先机。创新是给自己干的,不是给别人看的,作为实体经济,决不能摆花架子、炒新概念,不仅要瞄准世界前沿新技术,而且还要从基层、员工、生产、发展的需求出发,让员工成为创新的主体。营造科学、宽松、包容的氛围,人人都当发明家,岗位成为创新岗,提高企业自主创新能力,打造核心优势,加快转型升级,让创新成果好吃好用、解决问题,把中国制造转变成中国设计和中国创造,抢占国际分工和产业链的制高点。

天下。

9. 做企业不容易,每个层次都不容易。三流管理者自己做事,二流管理者带人做事,一流管理者让人做事,超一流呢?让人想事。对价值观、对宗旨和使命是有设计的,是有引导和影响力的,所以管理是在升级,由自己会干到开会讲,用语言影响人,然后再到会让更多真正能干的人在组织者层面和平台上实现自己的成就和梦想,最后是会退,退二线,替别人搭平台,享受他人的成功,自己做事是出业绩,教人做事是带队伍,让人成事是建组织,回忆往事是传文化。

10. 如何坚持持续的管理变革,才能达到企业的持续增长呢? 大企业实现可持续成长要建立万马奔腾管理的机制和制度,用公司的价值观相马,用设定目标赛马,给不同的机会育马以及用考核指标杀马。实现世界在经济大变局之下的可持续成长,这种机制是极其重要的。

11、中国企业 500 强大会第一次在东北地区召开,显示了吉林省的领导、长春市领导以及企业家高瞻远瞩。过去东北三省在早期工业化和改革开放历史上做出重大的贡献,我们坚信,新时代、新吉林、新长春,必将继续为中国的经济和中国大企业发展做出新的贡献。

中国人民大学商学院教授杨杜：

大企业成长有 11 点道理

领导讲真理,企业讲管理,学者讲道理,从我的理解出发,大企业的成长有 11 点道理。

1. 从中国、美国和日本三国 GDP30 多年发展的对比可以看出,美国企业 30 多年一直是高速增长,比中国一点也不低。日本经济也经历过高速增长,但也曾一蹶不振。一个企业怎么踩准点,踩准大的潮流和趋势非常重要,大企业的成长也是如此。

2、对中国大企业和经济的未来发展我非常乐观,中国大企业和经济依然处在成长的中期,还没有到成长的后期。大企业将来有可能在快经济转为慢经济的情况下增长速度会下降,但企业通过整合优化可能有更好的成长空间。日本曾经有 18 年左右的 9% 高速增长,还有 15 年左右 5% 的中速成长,最近的 18 年是 0.8% 的低成长,中国是纵深大,经济发展不平衡的国家,我想未来的发展潜力依然很大。

3. 对比一下中国大企业和世界 500 强,美国和日本是世界上两个最大的经济体,他们的大企业都是往下走的,中国一直往上走,但是英、法、德三国基本上都是稳定的。我们应该走好自己的路。

4. 各国的大公司到底应该互补、合作还是竞争? 中国的大企业未来还有很大的成长空间,在 500 强里没有中国企业的行业,包括像

食品饮料、医药、保健等十多个行业,我们要做世界级的企业就有了标杆,有了学习的对象。

5. 关注实体,更要关注金融。以后的 30 年,中国的经济可能要打三大战役:贸易战、知识产权战、货币战。未来怎么样真正让大企业在战略层面考虑问题,过去我们是用资源制造大量的产品,今后可以用赚来的钱包括美元进行战略投资。

6. 中国大企业的战略应超越赚钱思维,形成战略思维,一是创造规则,二是制定标准,三是广交朋友,四是缔结联盟,五是公开战略,六是隐蔽战术。

7. 如何在国际化过程中,辨别国家的真特色。不同的国家具有不同的形象,如果以职业作比喻,德国和日本是匠人文化;中国是商人文化,特别喜欢或者擅擅长研究消费者、客户的心理感受,非常之缜密;美国人是军人文化,在战略层面非常有研究。美国的战略原则基本上有一条是不与强者为敌,同时坚决不让敌人成为强者。中国的大企业,从经济层面来讲,只有做强做优,才能吃立于世界民族之林。

8. 把握社会的大趋势。上世纪 90 年代曾经是制造业的天下,前 10 年曾经是金融业的天下,10 年后将是流通业的天下,20 年后可能会是消费者的天下,30 年后应该是消费者的



与会企业代表在现场抢拍



与会企业家代表看《中国企业报》



跨国公司分论坛现场



全国人大常委会、财经委副主任委员吴晓灵演讲

2012,相会长春

——2012 中国企业 500 强发布暨中国大企业高峰会剪影

一年一度的中国企业 500 强发布暨中国大企业高峰会,是中国企业家的盛大节日。

来自全国各地的 1100 多名企业家、专家和媒体记者出席会议。会议采取大会发言、分论坛讨论结合方法,交流“转方式,调结构”的经验,研究企业做强做优的途径,会议气氛热烈,讨论深入。代表们交流了意见,提高了认识,统一了思想,结下了友谊。