

新观念 新产业 新布局

企业掌门人预判中国企业 500 强发展趋势

宝钢集团有限公司董事长徐乐江：

不问出身的竞争才是公平竞争

建立公平的竞争环境，是企业对政府呼吁的，不管是国有企业还是民营企业，可能这是共赢的呼声。

一路走来，影响企业改革发展的问題很多，有行政审批的问题，导致环境不公，民营企业家呼吁批项目，国有企业有先天的条件，尤其是要素配置，阻碍行业的优胜劣汰，限制产业结构的优化。

中国钢铁工业今天有 10 亿吨产能，我也说不清楚，发改委说批了不到 10 亿吨，各省肯定批。不批的话，干钢铁没有土地、环保没有通过、没有资金，在十几年前还有可能，上世纪 90 年代末以后，就不太现实，还是市场配置资源起决定性的作用，你有需求一定上，国家没有批，地方政府也批了。像河北，村村都有钢铁企业，尽管大家现在议论很多。这种审批的例子带来的就是税收不公平。

我是这一届钢铁行业的轮值会长，88 家钢铁企业会员，平均每吨钢缴的税收是 117 元钱，三大央企、国

企管得比较严，鞍钢、武钢、宝钢因为国家审计署也来审计，还有驻监事会主席，我们水平是在 135 元一吨，宝钢最高每吨钢 168 元，到各省市的钢铁企业政策优惠很多。

但是再往后走，三中全会已经提出来，我们过去的发展方式面临着调结构和转型这样的公平环境非常有必要，钢铁行业已经呈过剩态势，全国过剩行业钢铁是第一个行业，靠市场这只手起决定性作用，靠优胜劣汰使这个行业能够健康地发展。再过 30 年，中国钢铁行业对中国的经济发展仍然起着举足轻重的作用，我们看看美国和日本，世界发达国家在上个世纪 60 年代就说夕阳工业，时至今日奥巴马振兴回到工业，建立公平的竞争环境，对这个行业可持续健康发展，而且真正不问出身不问国有和民营，谁在后面公平竞争环境当中能够赢得先机，通过管理提高了劳动生产率和竞争力，我认为这才是公平的。

杭州娃哈哈集团有限公司董事长宗庆后：

改变国企领导人“二不像”局面

央企的领导人大部分是副部级，有的甚至是正部级，省属企业的领导人是副厅级或正厅级，再下面的还有县处级，都有一个官衔，应该是政府官员。但他又不像一个官员，他并没有政府官员所拥有的任何权力，亦没有什么待遇，顶多有一点看文件的权力，因此并不太像官。

而国企的领导人头顶上又都有一个董事长或总经理的头衔，应该是企业家，但他这个企业家亦是国资委或组织部任命的，而且没有什么自主经营权，大事要请示，还得看上面的脸色，而且还要听上面的。做好了，功劳是上面的；出了问题，责任是他们的，因为这顶乌纱帽是上面给的，稍不满意随时可以摘掉。因此说他是企业家又不像企业家。

他们是一个两头受气的群体，政府官员认为他们能力不比自己高，而收入却比自己高许多，心里不平衡；而老百姓则认为国有企业是利用垄断地位赚钱的，并不是经营者有多大的本事，而且国有企业是全民所有的，是全国老百姓的，对国企的高收入认为拿的是老百姓的钱，亦不满意。另外国有企业是国家的，而企业

的员工又是主人，因此亦比较难管。所以我说国企的领导人是既是官又不是官，既是企业家又不是企业家的“二不像”的人物。

有的国企领导人想通过与外资合作或者上市来摆脱这种状况，实际上亦摆脱不了，因为你这个人还是属国资委或组织部管的，他们是股东，仍旧可以随时任命你，亦可以随时免掉你，反而多了一层麻烦。因此我认为，国企首先要解决政企不分的问题。党中央现在已明确提出来要搞混合所有制，并且允许全员持股，是不是应该趁这个机会，除了国家必须控制的企业另外制定政策调动国企领导人与员工的积极性之外，其他竞争性行业的企业全部转为混合所有制，而且要让民营资本占大股份，要有话语权，否则亦转换不了机制。同时作为国有企业的领导人，亦要想明白，要当官就不能赚钱，要赚钱就不能当官，二者是不可兼得的；亦要想明白选择好要么当官去，要么当企业家就丢掉乌纱帽，当一个真正的企业家。当前国有企业改革，首先要解决政企不分的问题。

中国机械工业集团有限公司董事长任洪斌：

拥抱大企业发展的“第二个春天”

如果说，30 多年前的改革开放消融了思想观念的坚冰，打破了企业的发展的枷锁，让我们迎来了经济的春天、科学的春天、文化的春天。那么，30 多年后的十八届三中全会，再次为中国企业改革发展带来了崭新动力和光明前景，我们将迎来企业发展的“第二个春天”。

春天来了，并不是所有企业都能勃发生机。古诗云“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。同样的市场环境、同样的经济周期，不同的企业可能会有截然不同的命运。如同草木要顺应四季生长，企业也必须按市场规律发展才能“历经寒冬始见春”。

按市场规律发展，是市场经济的基本要求，但要真正做到这一点，却并不容易。曾经有外商这样评价：“中国的大企业都在努力借鉴西方的管

理模式和流程，却难以产生世界级企业。中国商人们的成功更多借助于强大的社会关系，而非市场化的管理手段。”这个评价带有许多偏见，但也反映了一些事实：我们在按市场规律发展上确实还存在不少问题，这些问题阻碍着我们成为真正的“世界级企业”。

我认为，对大企业而言，要想既走得好，又走得远，就要按市场规律发展，而最根本的就是要有强烈的变革精神和创新意识，能够顺应客观形势的变化，不断推进改革创新。大企业要站得更高、看得更远，充分把握国家全面深化改革的总体思路，引领和带动整个行业的发展进步。

春去花不落，有赖于大企业的大担当。所谓大担当，有两层意思：一是决定高度的大担当，二是造就共赢的大担当。



徐乐江



宗庆后



任洪斌



张玉良



李刚



徐少春



谢旭辉

绿地控股集团有限公司董事长张玉良：

寻找企业成长“新动力”

如何让企业成长，要关注四个方面的新动力。
第一，要跟着经济发展走。哪个国家发展快，哪个国家就成长快，一定要寻找经济新增长的地方投资和发展。事实上在我们国家和地区，确实一些行业成长很快，一些地区成长很快，我们都已经感受到。这个过程中，对企业来讲，一定要创造市场。我一直有一个感受：一流的企业是创造市场，二流的企业是挖掘市场，三流企业是顺应市场，四流企业是被市场淘汰。在成长的过程和成长的行业和成长的地区，要寻找它的市场才有成长。

第二，要跟着人口流向走。人口是一切经济资源的核心主体。从历史经验看，人口流动和集聚，向来是孕育巨大商机的。我们一直说中国房地产市场非常大，发达国家、发达城市没有市场了，其实不是，随着新的情况新的人口流动，同样也产生很多新的市场。市场是靠人的，无论是消费还是投资，都是这样的。对中国来讲，中国的城市化，特别是集聚能力比较强的城市和区域，我相信人口流向会决定市场。

第三，要跟着改革导向走。改革是红利，改革是导向，改革也会产生市场。上午给黄市长汇报讲过，企业希望商业环境好一些，政务环境好一些，这些地区发展更好一些。比如说国家现在对改革对重大基础设施要放开，让社会资本进入。20 年前，中国高速成长的是高速公路，十年前是高铁快速地成长，这两年我估计可能是城市轨道交通会快速成长。因为前年两个基础设施快速成长，从这个城市到那个城市，城市到城市已经很方便，城市里边的从东头跑到南边，花的时间有的时候比城市间的时间还要长，从上海跑到苏州就是 40 分钟到 30 分钟，从上海的北面跑到上海的南边要一个半小时，城市的地铁的需求量是巨大的，放开投资，如果产业链相协同的话是非常好的机会。今年年初以来，我们就提出要提高大规模应用全球配置资源的能力，未来三年绿地投资轨道交通达到五百亿的收入，未来达到一千亿的收入，要跟着改革政策的导向走。

第四，要跟着全球化趋势走。大企业不仅需要国内市场还需要全球化，全球化不仅是走出去，还可以全球化配置资源，把全球资源挪到国内来，这种互动性的全球化，对于过去来讲在经济全球化的今天，意义就更大了。

华南物资集团有限公司总经理李刚：

西部钢贸产业迎来巨大发展空间

近几年来，中国乃至全球的钢铁市场都进入了增长低潮期，产能严重过剩、供求矛盾突出、钢价不断回落、利润不断下滑乃至亏损，整个钢铁行业跌入了低谷，大量企业主动或者被迫逃离这个行业。以我所从事的钢铁流通行业为例，最风光时，全国共有 30 多万家钢贸企业，如今活下来或勉强维系的有多少？所以，我们说钢铁行业的冬天来了，而且这个冬天还将持续很长一段时间。

虽然行业目前正处在寒冬之中，但我个人依然坚持看好钢贸行业，对我们西部的钢贸企业特别是一些有实力的大型钢铁服务商来说，机遇远大于挑战。

首先，随着经济的转型升级，一大批小钢贸商退出市场，钢铁流通行业有望重新洗牌，散、小、乱的局面将大大改观。

其次，钢贸企业隶属服务业，属于第三产业，未来发展潜力很大。相信经过这一轮市场洗礼之后，未来将会涌现出一批具有较强竞争力的“大钢贸、大流通、大物流、大电商”的新型钢铁物流服务商。

此外，从全国的角度来看，钢贸行业正面临一个区域结构调整的大趋势，即由东部向西部逐渐转移。西部地区大规模的基础建设和城镇化建设大幕已经拉开，这些都离不开钢厂和钢铁流通企业的支持。目前，已经有一些先知先觉的企业开始到西部布局，看中的就是西部地区未来发展的潜力。打造西部钢贸重镇、占领西部开发的“桥头堡”和“制高点”，成了当务之急。

那么，重庆能否像上海一样，打造成西部钢贸行业第一重镇？我个人觉得更加充满信心，就像刚才黄市长介绍的一样，目前重庆正面临一个“天时地利人和”的良好环境。首先，是国家战略层面的支持；其次，是重庆所独具的区域和交通、金融、人才优势。在这里打造一个区域性的钢材集散地，承接东部产业西移，助力西部经济发展，前景广阔。

金蝶国际软件集团董事局主席徐少春：

移动互联网浪潮如何顺势而为

在前不久亚布力论坛上，联想集团 CEO 杨元庆和复兴集团的梁信军两个人就“互联网可以颠覆一切吗”展开 PK：杨元庆的观点是互联网并不能代替一切，梁信军的观点则是无条件向移动互联网投降。

其实这样的答案代表了两种心态、两种思维。实际上移动互联网正以无法想象的速度在影响和颠覆各个行业，有 7 个行业现在是很明显被移动互联网所影响，在这当中我们看到，大家都在用微信，微信就颠覆了短信，是互联网技术和通信产业的结合。我们再看余额宝，有支付宝的余额，通过基金运作发起的货币基金，影响了 4900 万人，2500 亿元的资金动摇了银行业。再来看滴滴打车，对出租车行业也产生很大的影响。

移动互联网把旧经济快速持续地迁移到网上，并且形成新经济。我们可以想象一下，一个巨大的新经济网络正在编织当中，组织当中的个人在崛起。现在很难管理企业，组织在削弱，传统的管理思想和理论原则正在逐步失效。这样一种趋势是无法想象的。没有人可以打败趋势，所以在移动互联网浪潮当中，我们不能固步自封，也不能投降，而是要顺势而为，转型升级。

怎样转型升级呢？我想很多的企业家都在思考，我在这里提出一个“转型塔”帮助大家进行思考和探索。

在“转型塔”里头，先可以从运营转型开始。然后过渡到产品服务转型、商业模式转型，最高到管理文化的转型。转型可以分几步进行，由低到高，转型所创造的价值也会越来越大。我们来看一下运营转型，所谓运营转型其实很简单，就是把企业内部管理和运营的流程通过移动互联网的技术和方法让它变得更简单，让它可以连接一切，比方说通过微信和支付宝可以连接我们的消费者和合作伙伴，可以消除中间环节，可以积累你自己的大数据。像万科，通过云之家将 2.5 万人连接起来，先连接员工，再连接客户。招商局集团把所有的财务数据通过大集中的方式和互联网技术集中起来共享。每个企业都可以这样做，由最简单的运营流程开始。

联瑞集团总裁谢旭辉：

知识产权经济加速企业转型升级

知识产权经济是指知识产权资源作为主导生产要素的新经济，与传统经济最大的区别在于以无形财产与无形的要素成为经济发展的引擎与驱动力。

知识产权经济与传统制造业、服务业相结合需要三个步骤。第一步是知识产权商品化。全社会包括政府企业多次关注到技术专利、商标、版权、域名，创造出来后能够马上进入到生产服务当中，但往往忽视了知识产权本身是一个财产权这一点。

在经历了知识产权商品化的洗礼之后，全社会都会形成尊重与创造保护知识产权的意识，实现转型升级，这就为第二个关键步骤，也就是知识产权产业化奠定了坚实的基础。

在全世界、全球经济增长贡献当中，知识产权已经占据了重要的地位，它已经从 20 世纪初的 5% 这样的贡献率上升到如今 80% 的水平，以知识产权为核心的无形资产，对全球 500 强企业发展的贡献率已经超过了 80%。中国 500 强可能跟这个数字也比较接近，尤其是大型装备制造业和核心制造企业，传统制造业已经发展成为创新型的企业，知识产权化是必然发展的结果，也就是说商品化到了一定程度以后，全社会都形成了这种氛围以后，知识产权产业化是一个必然发展的结果。

第三个步骤则是知识产权生活化，这是知识产权经济确立的标志。有的时候我们对知识产权想得太严谨，离我们的生活很远很枯燥，以为都是一些报表和数字，或者说是一些图纸。其实它是跟生活息息相关的，全社会各界都承认并且接受知识产权生活化，每一天用的每一件商品如手机、电脑、服装，全部都是跟知识产权有关系。

（本版文字由编辑根据论坛速记整理，1—3 版图片由本报记者林瑞泉摄）