

企业家热议“践行高质量发展 争创世界一流企业”



王文银



张玉良



周云杰



谭旭光



孙永才

正威国际集团有限公司董事局主席王文银：
企业要有把烂树桩变根雕的能力

什么是高质量的发展？用简单的比喻来讲，比如农村里的一堆烂树桩，放在农民那里当成柴火烧，放在根雕大师那里变成根雕。这就是高质量的发展——一张白纸不值钱，交给齐白石、张大千就能变成价值连城的名画。

我把中国企业 500 强报告研究了一下，第 158 页就讲到了差距有多大，中国 500 强利润率只有 4.74%，美国 500 强利润率是 7.84%；中国 500 强人均利润只有 8.6 万元，美国是 21.6 万元。这就是我们企业与美国企业之间的差距。

事实上，中国很多企业做到了和世界水平并驾齐驱。在深圳可

以看到华为利润世界第一，我们的正威金属新材料、平安的金融创新，这些企业基本上达到了世界顶尖的水平，深圳市申请的专利占了全国的 43%，占了全国将近一小半的水平。

深圳今年 GDP 是 2.24 万亿元，财政收入 8800 亿元，上缴中央 5500 亿元，地区留存是 3333 亿元。中国真正践行高质量发展的城市中，目前来看深圳做得最好。

纵观正威的发展历程，最初 180 块钱一吨铜，我们做到 180 万一吨的单晶纳米铜片，从普通的 1000 块钱塑料做成十几万元一吨的塑料，我们把砂子做成芯片，实现一百倍、一千倍、一万倍的增

值，191 个中类、525 个小类，这么多产品里面中国有 220 项是世界第一，但是高端产品世界第一又有几项？

国家的竞争靠实力，实力竞争靠企业，企业的竞争靠产品，产品的竞争靠品牌，品牌的竞争靠人才，一切一切的竞争都是人才的竞争。

总书记讲走创新发展之路，首先要重视聚集创新人才，要充分发挥好人才的作用，敞开大门，招四方之才，招国际上的人才。正威集团坚持天下英才用之理念，爱才的诚意，用才的胆识，容才的雅量，聚才的良方，把全国各地各方面的优秀人才聚到正威大家庭中。

绿地控股集团股份有限公司董事长张玉良：
中国企业高质量发展的五个关键

站在改革开放 40 周年的历史关口上，中国企业下一步如何发展呢？我想应该从五个方面努力践行。

第一，站位要高。通过提供产品和服务，来解决特定的社会问题，企业解决的社会问题越普遍，规模越大，解决社会问题方式越有独创性，发展就越持久。当前我国经济发展社会中存在若干突出问题，比如核心技术受制于人的问题，核心技术是大国重器，买不来也讨不来，要靠自己攻关和突破。

第二，眼界要宽。企业不是是世界一流，不是自己封出来的，

要真正拿到世界舞台上去遛一遛。在“一带一路”倡议指引下，中国企业走向全球等面临难得的机遇，过去四五年当中，我们响应“一带一路”的倡议，在全球五大洲 30 多个国家布局。

第三，嗅觉要灵。众所周知，通用电器是令人尊敬的伟大企业，曾经创造辉煌的经营业绩和卓越的管理经验，在道琼斯指数当中连续一百余年，但就在今年它被剔除道琼斯指数的成分股。可见，没有成功的企业，只有时代的企业，世界一流企业应该对社会经济变迁、产业的结构转型保持敏感的嗅觉，并始终在历史前进方向中前进，在

趋势发展中发展。

第四，格局要大。美国股市迎来最长一波大牛市，引领这一牛市基本上靠创新企业。由此可见，创新是世界一流企业核心驱动力。现在通常讲的创新或者我们做得比较多的是商业模式创新，但更重要的是核心技术创新。

第五，体制机制要活。打造世界一流企业，要有充满活力的体制机制，当前关键要做到三点。首先，弘扬企业家精神，企业家精神其实就是创新精神。其次，优先发挥发展混合所有制的作用。再次，真正使企业在市场配置当中起重要作用。

海尔集团董事局副主席、总裁周云杰：
海尔集团找到的高质量发展之路

我发言的主题是从“三高”到“三生”——海尔对互联网范式的创新与探索。

“三高”是企业高质量发展的基础。“三高”指的是高质量的产品、高质量的体系、高质量的人。“三生”是物联网时代，企业高质量发展的第二曲线，“三生”指的是生态圈、生态收入、生态品牌。

从“三高”到“三生”，海尔探索了从创造产品到创新模式的高质量发展之路，其基础是人单合一模式。人单合一颠覆了传统西方经典管理模式，是对物联网时代的管理范式的新探索，它包含战略、组织、机制三大要素。

战略上，由出产品的企业转型为孵化创客的平台。传统时代，企

业要么成为名牌，要么为名牌代工；互联网时代，企业要么成为平台，要么被平台拥有。海尔在战略上，就是要转变成孵化创客的平台，让每个人都成为自己的 CEO。

组织上，从有围墙的花园变为开放式的生态系统。正如凯文·凯利所说，“所有的企业终将消亡，所有的城市近乎不朽”，海尔颠覆了传统科层组织，转型为网络结点组织，每个员工都是网络上的一个结点，实现了自创业、自组织、自驱动。

机制上，以用户付薪颠覆企业定薪。过去企业薪酬按不同级别支付不同薪酬。我们取消了企业付薪，每个人只有为用户创造价值才有薪酬。中国农村改革成功在

于机制的变革：先国家后集体剩下是自己。海尔的用户付薪是交足企业利润，挣够市场费用，盈亏归己，超利分成。

海尔的用户创新，每个团队都变成一个小微企业。目前，人单合一模式在世界范围内得到了权威们的认可，这包括物联网之父凯文·艾什顿和哈佛大学。特别是海尔的 COSMOPaIt 工业互联网平台，因其高差异化，在全球实现了引领，国际三大组织 IEEE/ISO/IEC 分别于 2017 年 12 月、2018 年 5 月、2018 年 7 月批准由海尔牵头，主导制定大规模定制模式及工业互联网平台的国际标准，是在与美国、德国、日本企业竞争中胜出。

潍柴控股集团有限公司董事长谭旭光：
世界级企业家一定是“主业疯子”

习近平总书记所说的心无旁骛攻主业，当然有的时候交叉混业，但是目的应该是相得益彰的推动主业，而不是商业突击性的发展。

我注意到，凡是成功的企业都是心无旁骛主打自己的本行，最后不断地攀升，最终可以攀登到世界的顶峰。

心无旁骛攻主业是对所有企业的要求，无论是国有还是民营。世界一流的企业不是简单靠规模，简单并购一个企业，买进来卖出去合并出来一个世界 500 强，这样的世界 500 强我们是不能要的。

做实业没有捷径，要几十年如一日。世界级的企业家，一定是“主业疯子”。

干实业不挣钱，用房地产来补，这样不好。我到所有地方投资没有要过一分土地的房地产，我说你干主业都不挣钱，靠房地产配上挣了钱，核心竞争力一定

是零。

同时，国企一定要改革，抱残守缺不行。

我有两个理解：

第一个理解，国有企业市场化改革是必然选择。过去每一次改革，政策都出台了，为什么改呢？这个改革残缺是所有国有企业应该主动解决的问题。在 1999 年的那一轮改革中，潍柴就把所有的辅业和企业办社会职能全部剥离完了。20 年过来，没有那次剥离，我们就没有今天。所以说，国有企业在内部大胆亮剑，壮士断腕，撞击矛盾，否则国有企业没有出路。

第二个理解，为监管要权力、为权力要利益不行。在市场是企业说了算，国资委不该批的不要批，凡是国资委批的项目失败的，要先追究国资委审批人。如同企业投资，是哪个企业一把手决策的，就要由那个企业负责到底。

中国中车集团有限公司总经理孙永才：
全球“五个流”与中车“五个聚焦”

大家普遍的感受和体会就是当前全球经济正处在大发展、大变革、大调整的时期，呈现出“五个流”的特征。

一是逆流，贸易保护主义在抬头，技术、人才、商品、资金、资本等要素的自由流动的壁垒越来越显现。

二是支流，全球价值链重构步伐不断加快，价值链被发达国家垄断的局面也正在被打破。

三是回流，全球制造业分工态势加剧，高端装备向发达国家回流。

四是分流，低端制造业向发展中国家分流。

五是潮流，互联网和制造业的深度融合，人工智能站在历史潮头，推动经济发展的新技术、新产业、新模式、新业态不断涌现。

在这样的大背景下，中国中车坚持五个聚焦，大力推动高质量发展，加快培育具有全球竞争力的世界一流企业。

一是聚焦交通强国战略，致力打造六大交通体系。交通强国装备支撑，中国中车致力于打造安全交通、绿色交通、智能交通、

（本版文字根据嘉宾在 2018 中国 500 强企业高峰论坛上的发言整理，未经本人核实，有删节）