

在刚刚过去的一周里,互联网大会让乌镇这个千年古镇焕发出迷人活力,而在参会的众多企业负责人中,海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏关于互联网的新观点成为人们关注的焦点。

张瑞敏诠释企业互联网转型:如同拆掉房子重建

■ 陈键 宗和

在刚刚过去的一周里,互联网大会让乌镇这个千年古镇焕发出迷人活力,而在参会的众多企业负责人中,海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏关于互联网的新观点成为人们关注的焦点。张瑞敏在接受中央人民广播电台采访时表示,海尔的互联网转型不是修修补补,而是把房子拆掉重建。言外之意,海尔正在进行一场全球企业前所未有的、彻彻底底的颠覆。

海尔的企业边界正在消失

“最后智慧生活会变成什么?未来的烤箱可能不收费”,张瑞敏以海尔智慧烤箱为例描述了一幅未来的智慧生活图景。由于海尔烤箱聚集了数量可观的烘焙用户,包括鸡蛋等食材在内的众多利益攸关方被吸引过来,这也使得海尔在产品之外获得了更多收益。所以,智慧生活并非产品是智能的,而是要让用户参与进来。“用户”一词在此次不到半小时的采访中被提及了62次,足见海尔以用户为导向的互联网转型决心之大。

“用户数增长意味着产品迭代会非常快”,这会帮助企业脱离打价格战的境地。全流程的用户参与保证了产品和需求的无缝对接,这将会让制造企业摆脱“生产-库存-降价”的怪圈,而进入边际效益递增的互联网正循环通道。为倒逼员工进行用户交互,海尔已把考核指标从产品销量变为用户流量。随着用户规模的不断扩大,海尔的企业边界正在消失。张瑞敏以海尔社区洗为例阐述了这一变化,目前社区洗正在从卖洗衣机变成大学生创业平台,已吸引了众多大学生创业者,未来将产生完全与洗衣机无关的项



目和收益。从这个意义上讲,海尔已不再是单纯的产品制造企业,而转变为一个开放的、社会化的创客平台。

探索互联工厂模式

互联网倒逼企业从重视产品到重视用户,而要满足用户个性化需求必须进行制造模式的颠覆。对于制造业的转型升级,张瑞敏认为,“没有用户参与的智能制造可能是一句空话。”对此,海尔已经探索出了互联工厂模式,通过透明化的大规模定制满足用户的个性化需求。有人说“21世纪是乐高世界”,而海尔的互联工厂正成为用户的乐高世界。

在张瑞敏看来,互联工厂最终要实现的是产消合一,也就是说用户既是消费者也是生产者。显然,这对于企业来讲,是一次彻底的颠覆。制造模式的变迁就像哲学上说的否定之否定,一开始是手工作坊,后来成为大规模

制造,再后来则进化为分布式的制造模式,也就是用户可以自己设计并制造产品,“未来生产线可能会被解体”,张瑞敏预言道。

在用户的消费模式、工厂的制造模式剧变的同时,企业的组织模式也不可避免地要颠覆。张瑞敏此前曾表示“互联网企业不是技术,而是生态系统”,企业要适应互联网时代的巨大变化就要颠覆原有的组织生态,采访中,他打了个形象的比喻,互联网转型等于把房子拆了另盖,“房子里头东西改改位置这个没有问题。如果说这个房子方向太差必须拆掉另盖”。

据了解,海尔正把企业拆成一个个创业小微,这些创业小微最终都要成长成为一种社会化驱动的公司。这也意味着,海尔由传统的制造企业转型为创业平台,由制造产品转向输出创客,“现在我们是180多家创业团队,已经在工商注册,就完全独立的”。张瑞敏向记者介绍说。

让员工从雇佣者、执行者变成创业者、动态合伙人,这一过程中自然会有员工产生不适。当与一位院士探讨海尔如何培养出创业型员工时,张瑞敏表示“不是把员工培养成一定能够创业的人,而是一定要创业的人成为你的员工”。或许正是由于这种变革的颠覆性,西方管理学界都认为海尔变革很震撼、太超前、太激进,同时又对海尔的这种探索寄予厚望,希望海尔成功后可以拿去应用。

从大规模制造变大规模定制

关于大会期间讨论的供给侧改革问题,张瑞敏表示,他的观点认为企业任务要从大规模制造变成大规模定制。

“供给侧改革在国际上最早是七十年代提出来的,其实就是供给经济学,当然国外对这个有很多不同的解释,我觉得在中国特别现在这个状态下,主要是解决过剩产能的问题,具体到企业我觉得很简单,就是提供有效供给、创造有效需求。”张瑞敏说。

他解释说,“现在很多产品从量上看是超过了,比如说过剩产能问题,你可能生产钢材1000万吨,需求只有800万吨,但并不意味着削掉200万吨就没问题了,最重要的是可能有一些需求你反而没有能满足它”。

“我觉得,这些产业应该跟互联网联起来。互联网带来的是什么?零距离,让企业和用户之间零距离,让用户参与设计、制造全过程,创造用户体验,不断迭代。产品并不是说做得无懈可击才推出去,只要满足用户需求就可以推出去,然后再不断迭代。实际上这跟我们过去的传统产业不一样,我们自己在家里设计的东西,最后推出去了就这么样了。对供给侧改革,我个人理解,用一句话来说就是要从大规模制造变成大规模定制。”张瑞敏表示。

千亿级佛企分享创新模式

■ 李丹 叶洁纯

12月14日,广东省佛山市召开工商业联合会(总商会)(以下简称工商联)十三届五次执委会暨创新发展企业家交流会。碧桂园集团与美的集团作为创新发展企业代表,分享过去几年转型道路上的经验。佛山工商联则结合创新发展,对近年来服务民营企业的工作进行总结。

美的产业结构大“瘦身” 碧桂园推差异化战略

作为佛山创新发展的代表,碧桂园集团与美的集团两家千亿民营企业都在近五年内进行了战略转型。

2011年,在销售收入达1314亿元时,美的集团却出人意料地急刹车。2012年,美的销售收入下滑25%,仅1027亿元。“一个千亿企业,当员工有20万的时候,调整非常痛苦。”美的集团办公室主任卢书平说。

2009年至2011年美的投资240亿,在国内外建生产基地。在规模上,此时的美的发

展到峰值。但卢书平却表示,这三年企业除了投资规模带来的效益,在毛利率、盈利能力、人工产出及自身质量等方面基本没有变化,同时海外销售的客户结构,以及盈利能力也几乎没有改变。三年时间投资的240亿,只是让企业的体形变胖了。

在卢书平看来,唯有转型才能寻找出路。因此美的集团开始“做减法”。经过转型调整,美的产业结构从2011年最高峰时的64个,调整至如今美的产品中心的32个。

2014年美的销售收入超过2011年,达到1423亿。但此时的净利润达到了105.02亿,2011年只有36.99亿。三年的时间,企业规模没有变,但企业盈利能力大幅度提升。

碧桂园集团的转型则更顺势而动。“碧桂园最大的不变就是变。”碧桂园集团总裁助理罗劭荣说。

近年来,碧桂园集团根据供给侧改革的方向,进入三四线城市,开发差异化的产品。“在当地最好的地段,做最好的品质设计,卖给当地最有钱的人。”罗劭荣介绍,“目前,全国推出的十几个项目都在热销。”

在房地产这一主营业务做大的基础上,碧桂园集团将推进物业管理以及教育业务的

发展。

未来,碧桂园集团将着力打造轻资产平台发展模式,与此同时挖掘海外市场的需求。目前,碧桂园集团在马来西亚投资的未来之城项目即将启动。

而美的集团在进行现有产业改革的同时,还将搭建第二跑道,也就是创新中心。今年12月全面启动之后,创新中心对外是开放式的互动平台,对内则是另起炉灶搭建的创业体系。

从调查研究到搭建平台 创新思维服务民营企业

对于佛山市工商联2015年的工作,佛山市政协副主席、市委统战部副部长马照亮评价,“在服务民营企业工作上有创新思维,体现了创新发展。”

今年初以来,佛山工商联开展了“暖春行动”。期间,为了解佛山民营企业发展状况,工商联与佛山科技学院联合开展了专题调研,同时还建立了中小微企业监测点。而针对民营企业融资难的问题,工商联与银行探讨建

立银企诚信联盟,构建风险共担机制。

此外,佛山工商联利用粤贵黔高铁经济带的契机,为佛山民营经济走出去创造机会。南海区工商联多次组织商会企业到桂黔两地进行产业考察,与桂黔两省8个区(县)工商联缔结为友好商会,促成40多家商会企业在桂黔投资超140亿元。

在互联网+发展的背景下,佛山工商联也将运用到推动民营企业的发展中。今年来,共举办8场次互联网+产业企业家座谈会,互联网+产业工作在佛山市商协会及企业联盟中得到进一步推广。

在注重民营企业发展的同时,工商联更关注到新生代企业家的成长。近年来,与澳门菁英会、澳门青创会联合举办“青春青商,珠江濠江”为主题的佛澳青年企业家交流会,并且与中山大学管理学院共同举办了企业家大讲堂、商界领军人才emba座谈会等活动。

佛山市工商联党组书记朱卫华指出,要破解发展的难题,厚植发展优势,必须梳理创新发展的观念。要破解民营企业发展的难题,工商联的工作需要有创新思维,但更需要企业打开思路,寻求创新发展之路。

张家港:“积分制”引领企业创新发展

“省科技成果转化项目可得150分、中国专利优秀奖奖可得30分、高新技术企业可得15分,还有省引智计划、苏州科技进步二等奖等都可以加分,到年底我们企业的年度积分可以达到300多分。”近日,江苏海狮机械集团有限公司董事长陈宏给记者算了这样一笔“积分账”,他乐滋滋地说:“这些积分明年一季度就能兑换到创新资助(奖励)等‘真金白银’。”

为促进创新资源优化配置,引导和支持创新要素向企业集聚,从今年起,张家港市正

式启动企业科技创新积分管理工作,对企业开展科技创新活动年度积分化管理,采用指标量化的办法对企业进行评估积分。这项创新举措在全国属于首创。

根据11月24日正式出台的《张家港市企业科技创新积分管理办法(试行)》及《张家港市企业科技创新积分管理计分标准(试行)》,企业科技创新积分内容包含共17大类,每个类别又分若干个子项目,涵盖企业科技创新活动的各个方面。企业科技创新积分由三部分组成,即基础分、附加分、扣减分,总

积分为三类分值的加总。基础分指标包括研发经费投入、知识产权、新产品、研发机构等4项内容;附加分指标包括高新技术企业、苏州市级以上企业称号,张家港市级以上科技人才计划、工业项目等11项内容;扣减分指标包括科技创新管理不符合相关部门要求、侵犯他人知识产权两项内容。

“这一政策具有很强的引导性,而且积分过程公开、公平、公正,有利于提高企业科技创新的积极性。”陈宏表示,“海狮将不断开发智能化产品,把政策激励转化为科技创新

成果。”

“实施企业科技创新积分管理,是张家港市根据十八届五中全会要求在制度创新领域的一次有益探索,也是积极融入苏南国家自主创新示范区建设的重要内容。”张家港市科技局局长沈丹介绍说,通过政策激励,预计到2020年年底,张家港市全社会研发经费支出占GDP比重达到3%左右,科技进步贡献率达到65%,万人发明专利拥有量达到36件。

(林晓汀)

共话创新未来 中国企业家高峰论坛在沪举行

12月19日,中国企业家(上海)高峰论坛暨复旦大学EMBA同学会年会在上海国际会议中心举行,来自政商学界的知名嘉宾与两岸三地千名企业家共聚一堂,围绕“创新未来:企业家精神与中国动力”话题展开深度对话,共同勾勒中国商业社会的未来蓝图。据悉,本次论坛由复旦大学管理学院与第一财经传媒联合主办,沃尔沃汽车作为合作品牌全程支持了本次盛会,并与复旦大学管理学院EMBA签署为期三年的战略合作协议。

复旦大学管理学院院长陆雄文教授在致辞中认为,年会不仅是一次辞旧迎新的校友联谊,更是一次关注中国经济发展的思想交流。陆院长勉励企业家校友们更多地进行沟通分享,为社会发展作出更大贡献。上海第一财经传媒有限公司首席执行官

周健工在开幕致辞中表示,第一财经与复旦管院拥有多年战略合作,大家再次相聚一堂,共话创新创业与企业家精神,探讨全局改革带来的经济动力,兼具前瞻与实践意义。

主旨演讲环节,国家发改委学术委员会秘书长张燕生围绕“创新未来中国新动力”主题,从“十三五”和“一带一路”两个角度解读了新动力所在。他表示,从“十三五”的发展新动力看,中国经济正在出现新趋势线;从“一带一路”发展新动力看,中国要深度融入世界经济,发展更高层次的开放型经济,并着力开拓市场。

英国作家查尔斯·汉迪以《觉醒的年代》警示人们不要沦为工作人,要时刻关照内心需求;知名媒体领袖秦朔则以“觉醒的年代”寓意充满创新力与创造力的互联网时代,以“创业说——从一到1”为题,与广大校友叙

创业的心路历程。

曾经因为一系列成功投资而连续进入胡润中国富豪榜榜单的史正富,一直被媒体称为“富豪学者”。史正富现任复旦大学新政治经济学研究中心主任、上海同华投资(集团)有限公司董事长。在“中国前沿科技创新的黄金时代”的主题演讲中,史正富认为,当下正处于中国前沿科技创新创业千载难逢的机会,并从人才、资金、撮和市场规模四个层面进行分析。

东方希望集团董事长刘永行从哲理、价值、投资、管理四个维度分享了东方希望著名的“四大观念”。尤其在阐述管理观念时,他重点解析了东方希望的领导管理、时间管理、标准管理三法则,并以新疆、包头、三门峡、山西等地的化工项目为案例对集团的文化价值观进行解读。

主旨演讲之后,复旦大学管理学院院长陆雄文教授主持了圆桌论坛。复旦大学中国研究院学术委员会主任、上海同华投资(集团)董事长史正富,中国商业文明研究中心发起人兼CEO秦朔,东方希望集团董事长刘永行,沃尔沃汽车集团亚太区总裁袁小林等对话嘉宾就“企业家精神与中国经济新动力”进行了热烈的头脑风暴。

论坛结束后,复旦EMBA师生参加了“不忘初心、创新未来”的主题晚会,回顾一年成绩、畅想未来蓝图,共话同窗之情。大家不仅展示了精湛的才艺,还将爱心义卖所得全部捐赠给复旦大学管理学院学生成长基金,助力本科和研究生学弟学妹们完成学业及国际交流,表达了对母校的情谊和对社会的感恩与责任。

(尚文)



银泰集团董事长沈国军:只有与众不同才能经久不衰

■ 宗其佳

沈国军很低调,又很具个性。从1997年放弃建行饭碗在北京创立中国银泰投资有限公司,18年过去,当年的创业种子已经萌发成为一家多元化产业投资集团,下辖商业零售、地产开发与经营、矿产资源、农业发展、产业新城、投资与金融、社会公益等多板块业务,拥有多家境内外上市公司和100多家控股和参股公司,推动着中国多个领域和产业的变革和发展。

创新与变革永不止步

1998年11月16日,一次偶然机遇,沈国军进入百货业,从第一家店银泰百货杭州武林店到最后遍及全国几十家的连锁零售百货公司,“创新与变革”就成了他的标签,而2007年银泰百货在香港完成上市,银泰商业已经不仅仅代表着银泰自身的零售板块,更成为中国传统零售业的标杆与范本。

从百货业态向购物中心转型、从线下业务向线上业务延伸以及线上与线下业务的融合。在沈国军的带领下,银泰百货将与与众不同的时尚以银泰城、银泰网、银泰in等带到了更多的消费者面前。这中间的每一步,都是破旧履新,都对这家公司以及行业产生了深远的影响。其中银泰与跟阿里在银泰商业的合作,是对全国传统零售业变革的贡献,这件事情的意义超越了简单的1+1,而是引领了传统零售与互联网融合的潮流,京东入股永辉超市,阿里巴巴入股苏宁,是在银泰开启融合潮流之后的一朵又一朵浪花。

而变革远不止于此,2015年银泰以实体店及银泰网为基础与阿里合作成立平台公司,推出喵街、喵货、喵客、集货等互联网产品,给消费者带来更好的用户体验,也再次对整个零售行业产生了实质性的服务。在实体经济遭遇“寒冬”之际,银泰商业零售努力突围,斩获不俗业绩,更重要的是,它为传统商业零售如何成功转型提供了可借鉴的成功模式。

追求共享价值也离不开创新

除了在商业上运筹帷幄,这两年,沈国军将40%的精力花在了公益慈善上。“追求共享价值,以商业思维做公益,将商业成功与社会公益有机地结合在一起”是沈国军做公益事业的核心思维。

沈国军曾对浙商友人说,企业家的最高境界是慈善家。做公益会让内心很充实很快乐。这些年来,沈国军在公益慈善领域一直在思考,在探索。2014年初,银泰集团成立银泰公益基金会,立足于高级公益人才培养、环境保护、中国近现代史研究、孤儿儿童救助等公益方向。

有别于很多传统的公益慈善项目,沈国军更多想把商业的思维、公益的理念融入其中,并选择与众不同的公益方向。由银泰集团、银泰公益基金会和北京大学、北京大学光华管理学院共同创立的中国首个社会公益管理专业硕士项目从根本上解决高端公益管理人才不足的问题,意在培养社会公益事业的高级管理人才或社会企业家,致力于推动中国公益管理的进步;沈国军联合马云、马化腾等企业家共同发起的桃花源生态保护基金会则重在关注国内外的生态环境保护事业,并探索适合中国公益事业的方法、道路和体系;就在最近,河北省政府正式与银泰集团签署战略合作协议。旨在通过创新的农业发展模式,探索一条可持续、可共享的农业扶贫之路。

“接下来我们在很多行业的渗透和投资,都是往共享经济和共享价值方向去思考和安排。”沈国军说。

