



# 狭路相逢“智”者胜 宜宾丝丽雅创新发展终至凤凰涅槃 ——访宜宾丝丽雅集团董事长冯涛

■ 本报记者 李友军

在纺织化纤行业，宜宾丝丽雅集团无疑具有举足轻重的地位。生物基纤维产量世界第一，市场占有率全国第一，出口创汇行业第一。它不仅是全球最大的生物基纤维生产企业，还拥有 100 余项国际领先技术，200 余项国内领先技术和 100 余项自主知识产权。企业建立了遍布北美、东欧、韩国、日本等 40 多个国家和地区的营销网络，产品国内市场占有率保持在 33% 以上，国际市场占有率保持在 25% 以上，出口量占销售总量的 50% 左右。

围绕丝丽雅有无数耀眼的荣誉：“国家科技进步二等奖”“国家高科技示范项目”“国家火炬计划项目”“中国专利金奖”“中国出口名牌”“中国名牌”“全国五一劳动奖状”“国家创新型企业”“全国守合同重信用单位”“全国厂务公开先进企业”“国家级博士后科研工作站”“全国纺织科技型企业”等等，每一个无不金灿灿、沉甸甸。然而这一系列荣誉中，最让公司董事长冯涛看重的却是“国家创新型企业”称号，因为正是创新使丝丽雅起死回生，走上行业的巅峰。正是冯涛到企业以来的一系列创新举措使得丝丽雅完成凤凰涅槃。

## I 以智图强

“我们不要低估员工的智慧，哪怕是最基层的普通员工，如果把他的潜能、智慧激发出来，将是巨大的生产力”。2 月 16 日，记者采访宜宾丝丽雅集团董事长冯涛时，他这样说道。

探究丝丽雅的创新之路，冯涛感慨万千。

他说：“其实当初的创新，当初的一切举措都是被逼出来的。”

1997 年，冯涛出任丝丽雅集团前身宜宾化学纤维厂掌门人。当时这家老牌国有企业已经连续亏损多年，在全国化纤行业中“不幸”拿到了多个“倒数第一”——产



● 宜宾丝丽雅集团董事长冯涛

量只有区区 2000 多吨，质量被称为“地摊货”，总资产只有 2 亿多元，工厂亏损负债率高达 96%，骨子里的不服输使得冯涛痛苦万分。产能低，产品单调，等级垫底，从上到下普遍缺乏斗志，也不可能有钱进行技术改造、人员引进。怎么办？冯涛认为当前第一要务是激发员工信心，激发员工信心最基本的就是要提高产量、提高质量、多产生效益，让员工看到希望。很快，冯涛在全厂提出了“以智图强”的口号。“以智图强”最根本点就是激发员工智慧和潜能，向传统工艺、传统思维模式开战。以丝丽雅“一锭多丝”专利技术为例，这项由冯涛带领团队完成的重大发明，让企业完成了一次质的飞跃，解决了困扰生物基纤维长丝行业多年的生产效率低下、成本高昂的问题。还打破了垄断世界近百年的传统工艺，累计节约投资 20 亿元，节约土地 2000 多亩。而这个创意在当时全厂上下都认为是不可能的，在大家意识里，传统工艺一直是这样的，产能也只有这么大，结果却攻克了难关，实现了技术突破。究其原因，多年来一直没有改变在于思维惯性，打开了一扇门，

很多问题就可以迎刃而解。丝丽雅类似这样的例子不胜枚举。

冯涛说，一个企业的优秀管理者，就是要思考如何去激发员工的智慧，激发员工的创造性。特别是资金实力、市场实力不强的企业，提振员工信心，激发员工智慧潜力是解决企业困境的最佳途径。

## I 创新舞台

冯涛说，在企业的创新工作中，只有创新制度还只是纸上谈兵，要把创新工作落到实处，关键是要为员工提供创新舞台。对普通一线生产员工来说，他所在的每一道工序都可以是一个创新的舞台。管理者就是要设计课题，辅以相适应的激励措施，引进激励机制，奖惩必须鲜明。丝丽雅后来获得了很多专利技术，都是通过为员工提供各种各样的创新“舞台”以来，有了明确的好激励机制，员工的创造热情就会被激发出来，有了好的“创新舞台”，员工的创造力才会有施展的空间。

丝丽雅近年来在科技创新领域取得了多项重大突破。冯涛认为，科技创新人才是

关键，只有高素质的员工才能生产出高质量的产品。为此，丝丽雅每年都要拿出数百万元，重奖一线科技创新功臣。

在刚刚过去的 2016 年，丝丽雅又取得了多项重大技术创新成果，但由于涉及企业知识产权保护，公司暂未对外公布。丝丽雅向来重视科技创新与知识产权保护，截至 2016 年，丝丽雅累计申请国家专利近 1500 项。冯涛说，这些成果的取得无不是企业为员工提供创新“舞台”的成果，而成果越多，舞台就会越来越大，越来越多，企业就会走上持续良好的发展之路。

## I 创新文化

只有创新激励制度是不够的，技术日新月异，市场瞬息万变，企业永远都会处在激烈的竞争中。要想保持长久的创新活力，必须在企业文化建设上形成创新文化。只有形成了文化，让创新成为一种文化，成为企业的基因，创新才是持久的，可以传承的，才可以自如面对市场发展变化。近年来，丝丽雅通过科技创新，不仅构建了“国家博士后科研工作站、国家级创新型企业、国家循环经济试点企业、国家认定企业技术中心”四大国家级创新平台。冯涛还总结性地提出了丝丽雅的“十二大创新基因”，为丝丽雅的创新文化构建框架。具体就是：文化基因、探索基因、体制基因、领导基因、激励基因、冒险基因、造马基因、知识基因、聚合基因、实践基因、容错基因、宽容基因。

“十二大创新基因”驱动丝丽雅创新发展。目前，丝丽雅已经形成了效能技术群、资源替代技术群、新产品技术群、循环经济技术群等多项行业核心技术群，在行业内起到示范带头作用。在未来发展中，丝丽雅还将深度集成先进的企业文化、经济思想、管理体系、科技知识和资源体系，完善项目的平台和发展舞台，形成创新再创新，发展再发展的格局

商场如战场，在大家都激发出了血性的时候，狭路相逢“智”者胜。

# 巴菲特与时俱进： 清空沃尔玛 大举买入科技和航空股

■ 黄修眉

值得注意的是，记者查询伯克希尔公司近 40 年(从 1977 至今)十大重仓股发现，2016 年确实是巴菲特持仓变化显著的一年。除了几十年如一日地热爱着消费股和金融股外，巴菲特在去年三四季度还大举买入曾经坚决不碰的科技股和航空股，并在去年四季度几乎清空了一直“钟爱”的沃尔玛股票。

在多年投资生涯中，巴菲特的投资思路为何有着如此巨大的变化，在这个变化如此之快的世界，股神真的变了吗？邀请到中美两国最著名的巴菲特研究专家，有“最懂巴菲特的中国人”之称的专业人士刘建位，以及伯克希尔公司股东之一，研究巴菲特 25 年之久的马里兰大学史密森商学院金融学院教授戴维·卡斯，共解巴菲特投资之道的最新变化。

## 大手笔增持苹果公司股票

“2016 年伯克希尔公司的持仓变化，是最令投资界惊奇的。”作为伯克希尔公司股东之一，研究了大半辈子巴菲特的戴维·卡斯也感到不可思议，但却又在这情理之中。

从 2016 年四季度的持仓看，伯克希尔哈撒韦持有苹果公司 5736 万股，占整个投资组合的比例为 4.48%，是伯克希尔第 7 大重仓股。而去年三季度末，伯克希尔持有 1523 万股苹果公司股票，四季度持仓量是三季度的 3.77 倍。而这样的决策，却与巴菲特多年前宣称的不碰科技股相悖。彼时巴菲特表示，因为科技企业相对短寿，寿命长的公司又难以识别。

值得注意的是，肩负“最懂巴菲特的中国人”美誉的专业投资人刘建位与戴维·卡斯对巴菲特大手笔增持苹果公司股票的看法基本一致。

在媒体的报道中称，巴菲特参与了苹果股票购买的决定。但戴维·卡斯在接受记者专访时认为，应该是两位看好苹果公司的投资

“股神”巴菲特旗下的伯克希尔·哈撒韦公司(以下称伯克希尔公司)2016 年四季度持仓细节一经公布，便引来全球投资界热议纷纷，称股神在几十年的投资生涯中“变了”。



经理说服了巴菲特。因在这两位经理看来，苹果公司拥有着广阔的增长潜力，未来 5-10 年仍有发展空间，是一只价值股。

而刘建位认为巴菲特的老搭档查理·芒格的解释最能反映现象背后的本质：巴菲特在进化，改变自己的投资策略，以适应经济和市场的变化。

如今的智能手机已是日用必须消费品，但在投资者看来却仍被视作科技行业，而不是消费行业。“可以说的是，巴菲特变了，接受了科技产品已经成为必需品的现实。与此同时，苹果也变了，越来越像一只稳健的消费股。”刘建位表示。

## 大规模购入四大航空股票

戴维·卡斯曾说，巴菲特的投资逻辑一直非常清楚，去年投资科技股如是，去年投资航空股也如是。伯克希尔公司在去年三季度建仓航空股，去年四季度不断加仓。去年四季度，伯克希尔公司新买入了西南航空公司的 4320 万股，价值为 21.5 亿美元；将达美航空公司的股票增持了 848%，至 6000 万股，价值为 29.5 亿美元；同时还增持了美国航空集团的股票。

“但其实他的逻辑很清楚，近几年美国航空业不断并购整合，四大航空公司占据了 80% 的美国国内市场份额，因此航空公司间的价格竞争相对较少，未来盈利空间广大。”

巴菲特去年三四季度大规模建仓美国四大航空股，基本上四只股票持股市值都是 20

多亿美元，合在一起的话，超过 90 亿美元，可以排到巴菲特组合中的第 6 大重仓股。

## 卖出沃尔玛因电商兴起

在戴维·卡斯看来，巴菲特之所以几乎清空全球最大实体零售商沃尔玛的股票，正是传统实体零售行业与风生水起的电商之间矛盾的具体表现。沃尔玛这类的实体零售比电商亚马逊有着更高的结构成本，随着时间的推移和当下经济的发展，逐渐衰落是很有可能的。

在美国，电商的发展已经是压倒性趋势。美国统计局数据显示，今年 1 月，美国非实体零售商取得了 14.5% 的年销售增长率。沃尔玛最近几年也试图跟上潮流，但显然亚马逊才是电商龙头。

巴菲特从 2005 年起投资沃尔玛股票，到 2015 年底时，共持有 6000 万股沃尔玛股票。但多年来，沃尔玛的股价表现不佳，在 2015 年，标普 500 指数上涨 80%，沃尔玛的股票却只涨了 32%，表现远远逊于大盘。因此巴菲特几乎清空其股票，也是正常的投资行为。

刘建位则认为，和投资科技股、航空股的逻辑一样，巴菲特肯定看到网购成为主流购物方式之一的巨大变化，因此在去年四季度几乎清空沃尔玛公司股票，减持幅度高达 89%。巴菲特经常说，自己思考的是未来十年公司竞争优势的可持续性。毫无疑问，电商对沃尔玛的冲击巨大，未来十年只会更大。但是巴菲特选股的基本原则始终不变：好公司、好

管理、好价格。

刘建位表示，他非常佩服巴菲特否定自己的勇气，从过去二十年一直非常看好沃尔玛，到现在清空沃尔玛，否定自己，非常不容易。

## 行业轮换是巴菲特在顺势而为

从重仓消费股、金融股，到加大对科技股、航空股的投资，表面上看来是非常简单的一条线，但其实背后却隐藏着较为严密的投资逻辑。

“这三十多年来，经济变化巨大，行业变化巨大，市场变化巨大，巴菲特重仓股随之变化是必然的，但是巴菲特选股的基本标准始终不变，巴菲特看的是企业的长期竞争优势和可持续盈利能力。”刘建位如此评价过去一年巴菲特重仓股变化的原因。

## 巴菲特其实不断与时俱进

值得注意的是，刘建位向记者表示，巴菲特最大的两个苦恼是公司资产规模超过 500 亿美元，手上的现金一度超过 700 亿美元。他必须为这些资金寻找出路。第一必须规模大，才能花掉更多的现金，才能明显提高公司的净资产收益率(ROE)。现在只有四个行业有巨无霸企业——消费、金融、能源、科技。

“前三个行业巴菲特已经投资很多了，好机会不多了。而且随着科技成为人类生活不可缺少的必需品之后，像 IBM 和苹果的盈利性和稳定性完全不亚于可口可乐，都开始满足巴菲特的选股标准。”刘建位表示。

刘建位指出，巴菲特一直在不断进化，不断与时俱进。他的股票投资基本原则始终没变，但具体操作不断随着经济和市场的变化而变化，同时也是随着公司资产规模和资金规模变得巨大而变化。2011 年买入 IBM100 多亿美元，去年买入苹果 66 亿美元。也许大家觉得巴菲特这是大手笔，其实对于整个组合 1500 亿美元的规模来说，苹果只占 4.5%。

## 温氏养猪养鸡 利润过百亿 让五百强公司“脸红”

■ 胡军华

2016 年财富世界 500 强排行榜入围门槛为 209.2 亿美元，温氏股份去年的收入不到入围金额的一半，它的净利润却超高，远远甩开一些进入 500 强之列的中国公司。

温氏股份最新公告，2016 年净利润 118 亿元，这创造了一个历史纪录。

30 多年前，温氏股份靠养鸡起家，现在养猪贡献的收入已经超过养鸡，占到温氏收入将近七成。

养猪养鸡，几千年前就有的行业，从来没有站到过“风口”上，跟红得发紫的“互联网思维”没有一毛钱的关系，老掉牙的养殖业，没有任何花头，一年净利润超过 100 亿元，温氏股份是第一个。

公告显示，2016 年温氏股份实现营业总收入约为 594 亿元，归属于上市公司股东的净利润为 118 亿元，同比增长 89.70%。这种挣钱的速度，实体经济里，估计只有房地产等少数行业能与之叫板。

2016 年，最引人注目的就是猪肉价格和房地产价格飙涨。上海的房子，房价涨 50% 的楼盘不要太多。猪肉价格全年处于高位运行，温氏股份的商品肉猪销售价格较上年同期上涨 20.26%，使养猪业务盈利水平较上年同期大幅提高。

让人叹服的是，很多人看到猪价节节上涨的时候，才想起来赶紧补栏，扩大养殖规模。温氏股份副总裁黄松德此前表示，1995 年，温氏开始布局生猪养殖，将近 20 年的时间里，不管猪周期如何变化，养猪业再亏损，决心也没有动摇过。

以 2014 年为例，中国生猪养殖业仍处于亏损或者微利的状态，当年温氏前十大在建工程均为养猪业板块投资项目，截至 2014 年 9 月末，温氏在建的投资子项目共有 412 个，预算总投资 140.27 亿元，其中约 122 亿元投入生猪养殖项目。

提前布局的温氏股份赶上了 2016 年养猪业的黄金时间，当年商品肉猪出栏量较上年同期增长 11.57%。

福无双至，祸不单行，这句话用在温氏股份上可不合适。去年猪肉价格上涨，饲料价格反而掉下下跌，跟温氏合作的养殖户应该笑得合不拢嘴吧。

温氏股份去年获得的巨大成功，给踏实做实业的公司打了一剂强心针，对热衷于冲刺世界 500 强的公司们泼了一头冷水。

中粮集团与温氏股份有一些相似的地方，不同的地方更多。中粮也养猪，在全国大建养猪场，还有自己的终端品牌“家佳康”。中粮集团还卖东西给温氏股份，中粮旗下的中粮贸易公司多年来是温氏股份的第一大供应商，向温氏股份销售玉米等原材料。

过去十年，中粮集团总资产从 727 亿元增长到 4609 亿元，在国际大粮商中排名第一。虽然企业总资产快速增长，但企业利润并未同步做大，2016 年中粮实现利润总额 61.5 亿元，只有温氏股份的一半，如果扣除政府补贴，中粮的利润还要大打折扣。

与中粮不同，温氏股份的业务主要在养殖领域，有一部分延伸到动物疫苗、饲料生产，与养殖共同构成养殖产业链的上下游，业务相关性强。中粮旗下，有农业、有工业，还有商业；既养猪，也造房子、开酒店，还搞电商。中粮生产的产品，开一个小超市绰绰有余。什么都做，最坏的结果是什么都不强，中粮面临相似的问题。

赵双连在宁高宁之后接任中粮集团董事长，砍掉了巧克力业务、方便面业务，聚焦主业，效果如何，有待观察。

双汇发展与温氏股份也有渊源。温氏股份养的猪卖给双汇不少。2016 年前三季度，双汇发展营业收入约 384 亿元，净利润约 31 亿元，预计全年收入过 500 亿元问题不大，净利润 40 亿元左右，与温氏股份相比，总收入相差不多，但是净利润就相差悬殊。

万隆擅长杀猪卖肉，对猪肉产业链上游的养猪心怀谨慎。双汇有自己的养猪场，2016 年也赚到了钱，但是养殖规模并没有放大。

2011 年瘦肉精事件爆发的时候，外界呼吁双汇扩建养殖场，解决上游猪源安全风险，双汇有所回应，但是自养生猪的规模并没有大幅增加，还是年出栏 30 多万头，同期温氏股份的养猪规模翻番都不止。

万隆坚定选择杀猪卖肉，温氏股份坚定养猪，很难说谁对谁错，赚多赚少也有很大的运气成分。做企业总是要赚钱越多越好，万隆把美国最大的养猪企业史密斯菲尔德收入囊中，可以视作补齐了生猪产业链的各个环节，2016 年大量进口美国猪肉，赚得也不少，与温氏股份各有千秋。

