

我们与世界一流企业有何差距？

提要: 社会、客户、股东、员工这四方面形成公司的发展矩阵,贯穿始终的是价值观的感召。均好,才是持续发展的第一要义。

■ 宁高宁

我们提到均好性、持续性,提到国际领先的企业几十年以来持续进步,而在中国企业能活五年、十年已经不错了,过去这一两年很多大企业出了问题。这就是差距,因为人家可以做到均好,从而实现稳定增长。当然,均好也会带来问题,就是太慢了,太保守了,创新不够了。不过,这也只是有可能,并不是必然。

第一,社会

做一个有社会责任的企业公民,目前成了企业经营的最高境界,这个理念和目标在很多特别是比较大型的国际化企业里面,几乎是第一位的,超出了股东,超出了员工,超出了一般的盈利。

其中包括很多内容:企业公民、社会责任、HSE 管理体系、诚信有为、税收就业等。此外,我们还是个民族企业,今天说到社会责任,民族企业应该有一点民族性。我们还必须是很高尚的一伙人,道德情操非常高尚,目标非常远大,社会责任感强,对社会的关爱非常重,自我使命感很强。同时,HSE 还要管得好,税收还要好。

当你发现企业里的人非常高尚、对社会作用很大,人们对美好生活的向往和追求的实现,是通过企业努力来实现的,这对企业自身来说,无疑是令人振奋的。我希望,今天这个模型的起点也是我们今后开展工作的起点,勇于承担社会责任,虽然说起来比较虚,但不做这个工作就会不能持续发展,就会不断受到挑战。

第二,客户

客户就是市场,这是最终检验我们的一个关口,一个标准。这一关过不去,企业肯定要完蛋。先有观念,再说行为,客户这方面也是一样,我们要先树立一个理念,即“以客户为中心”。从这个理念出发,可以延伸出市场检验、产品创新、研究发展、科学至上、战略引领、行业洞察、一体化商业模式、卓越管理、效率成本、产业布局、供应链管理等多个方面。

其中,战略引领包含两个层面:第一个层面是公司资产组合战略,即进出有序、行业洞察,也就是不断调整资产组合,不断适应市场对行业的需求;第二个层面是企业竞争战略,比如说一体化,行业确定之后可以做一体化、降成本、做研发、做好产品,这些都是企业竞



争战略。

关于一体化大家讨论很多,巴斯夫的一体化战略就做得很好,在中国他们要再建一个升级版的路德维希港。一体化包括了产品、研发、市场、信息,资产组合的一体化,具体来说,上游、下游怎么做;销售怎么做;研发怎么做;生产上下游、销售渠道、研发怎么联合;信息系统怎么联合,等等,在这里面就有价值创造,协同效应也就出来了。企业的整合绝对不是简单相加,一定是化学整合,不是物理整合,一定是发生了化学反应,产生有机联系,不是简单的相加。

一法通,万法通,企业管理的方法都是相通的,真正领会把握了,去做其他行业也照样可以,逻辑是一样的。

第三,股东

股东,在管理课程里讲得比较少,大多不把他当成管理逻辑的一部分,但股东这点对我们来说很重要。

作为国有企业,国家是大股东,当然也有小股东、合资股东。股东利益包括了规模、回报、ROCE(已动资本回报率)、业务整合、治理架构、引战混改等诸多因素。

我再次强调 ROCE 这个概念,它体现了占用的社会资源。特别是国有企业,几乎你占用的所有的钱都可以被认为是资本金。

必须把国家利益的理念先树立起来,你就是放牛娃,这头牛是国家的,不是你的,你把牛放好了,你可以喝杯奶,但不能吃肉,你吃肉就要把牛杀了。要意识到企业不是个人的,当我们做的时间长了,企业做得比较成功了,很容易会有这个心态,认为这个企业我说了算,不是这样的。不要说中国企业,国外企业也不是。

必须首先把打工者的身份踏踏实实地定下来,可以试图改革这个体制,对打工者有更多的激励,从而使公司发展得更好一些,但是不可以违背、跨越、损坏这个规则。

首先,要做好我们的企业,提升回报率、ROCE,知道我们和好企业的差距和努力方向。第二,希望通过引战、混改,让股东取向更市场化一些,但最终的目的还是要达到规模、回报率、ROCE 这些目标。

必须知道,如果我们在同行业没有新的资本进入,如果我们的回报率持续变低的话,有一天一定会毁灭,因为回报率高代表着创新投入和股东支持。

第四,员工

虽然把员工放在最后,但是员工作为企业经营要素里一个非常根本的要素,几乎是企业效率管理过程中第一位的。一个企业如果能够真正地让员工从心底认可这个企业的理念、使命、战略、经营方式,对员工的评价出于公心,在这个过程中员工完全将企业利益和自身利益联系在一起,这就是企业与员工关系的最高境界。

当然,有的企业管理员工靠严苛的纪律、打卡等,这在发展的某个阶段可能是需要的,但这样管理的员工不会有创造力。员工是最重要的资产,企业必须要有这个理念。过去大家把员工当作企业资产负债表上的负债来看,因为应付未付工资放在负债项下,但实际上员工是资产,而且是伸缩性和潜力最大的资产,也是最难评估的资产。公司的成功就是因为员工的成功。

但是如果只有员工,体制不对、战略不对,企业也成功不了。这个模型里任何一个要素不能独立决定企业成功与否。企业这几个要素要呈现均好性。因此,对这些要素中出现缺陷的地方,要有专门的人和队伍去改革和改善,否则会连累企业整体发展。

作为员工来讲,第一就是文化理念。企业文化这个事说得很多,重要性评价很高,但是大家抓不着、摸不着,不知道什么是企业文化,也很难去建立这个企业文化。企业文化是员工发自内心的东西。我以前写过一篇小文

章,说企业文化就是散了会以后,员工在走廊里说的话。比如今天开会结束后,路上大家坐在一块儿,有几个反应:第一,完全不提今天的会,高高兴兴回家;第二,发牢骚,抱怨会议没用;第三,继续争论这个会,这应该是最好的反应;第四,称赞这个会太好了,这是完美的反应,但是不太可能。认为会议的内容有对的地方,也有不对的地方,还希望继续争论,这就很好了,这就是好的企业文化。

从这点来讲,我们大家必须发自内心地从公司使命、理念和战略出发思考问题,重视每个员工的利益,发挥每个员工的作用,共同打造公平、包容、阳光、透明的企业。公正已经成为当代社会一种信念,比宗教、比任何教育都要影响人们更多的一种思维。每个人在公司里职务不同,不可能都当董事长,这没问题,结果不一样不怕,过程的不公平是问题。如果在一个公司里,公平性受到根本挑战,做事情不是出于公心,这个公司就不行了,文化变坏了。这里面最重要的是一把手和领导班子。有人说企业文化就是一把手文化,不太正确,但是一把手一定是一个对外影响力最大、放射性最强的人。从这点来说,员工共同的行为形成企业共同的文化。企业文化就是一种可预期的员工行为。

我们这一代人如果按照既定的战略走下去,只要看准了往前走,在价值观、理念上有一个认可以后,会发现这样做对员工最好,对公司也是最好的。人的素质提升一定是从员工早期选择、提拔、评价、考核里,用一个公平、公正、科学的标准来服务战略,员工素质慢慢就提升起来了。

组织架构大家讲了很多,管理方式是战略管控型还是资本管控型、运营管控型,这个可以研究。把组织架构拿出来,团队、薪酬福利,建议每个人拿出来更细地去比,更细地去优化,对不同的业务在不同的时期有不同的管理方式。

还有很重要的一点是员工的成就感和发展。员工有职业生涯,我希望员工在我们公司工作,不仅仅是养家糊口、挣点工资,而是工作一段时间后不光技能得到提升,他的理念、认识、对公司管理的洞察、理解都得到提升,变成更好的一個人。

我们必须这么做,才能保证整个公司会运行好。每一个因素都是大气层里面的因素,不是说盲人摸象抓到一块就搞这个,搞完了,可能有小作用,大部分没作用,因为会被其他因素掩盖掉。

如果战略错了,再激励也没用。如果 HSE 没有做好,再去搞节约成本也没用。企业的难处和对企业经营人要求的难处就在于他的多元性和均好性,为什么这个对企业比较难,就是因为这样。

作为企业,加上市场竞争面临的更复杂了。企业有几万、几十万的员工,有可能比一座城市的人口都多。但是,今天我们尽量地去把它在复杂的系统中逐步分类,找原因、找差距,有行动、有反思,才有进步。

探索适合中小微企业的“灵活”贷款机制

中小微企业数量占比大,对金融服务的需求旺盛且迫切。要让金融回归本源、结构优化以及服务实体经济,首先就要解决中小微企业的融资难问题。

中小微企业要健康发展,就需要自身具备核心竞争力,充分利用好时代红利和政策红利,积极转型升级。这一过程需要足够的现金流,这些资金既是中小微企业转型升级的物质支撑,也是资本市场评估一个企业前景的直接体现。企业获得正向现金流的方式主要有股权融资、产品变现和银行借贷三种。但是中小微企业能够出让的股份有限,草创期间的销售额也很难变现为大额的正向现金流。因此,银行贷款就成为主要选择。不过,目前银行的贷款供给与中小微企业的需求之间还存在明显的鸿沟。

应当看到,中小微企业面临“贷款难”的同时,银行系统也存在“放贷难”的困境。中小微企业难以从银行贷款,并非是因为银行“缺钱”,而是银行与中小微企业之间的资金供给模式存在问题。

如何优化银行对中小微企业的贷款机制?一方面,探索针对中小微企业的个性化定制的贷款风险评估机制。例如,小微餐饮企业申请贷款,银行工作人员在企业后厨蹲点,直接清点每日的餐具清洗数目。再比如,针对部分轻工业企业,银行工作人员进驻企业,观测查看每日的用水量、用电量或产品运输车辆数目。通过这些“第一手”的直观资料,银行可以更为清晰地了解企业的生产经营状况,这些直观感受有时比企业的账目更能反映实际情况。当然,此类精密化的评估方式并不直接适用于“工农中建交”这样的大型银行,反而由中小型、地区型的民营银行操作更为合适。大型银行可以尝试下放权力,设置更多的小型银行,由下设的小型银行通过精细化管理、个性化评估来控制贷款的风险。例如,浙江的台州银行就成立了浙江三门银座村镇银行等 7 家“银座”系列的村镇银行,有效地提供了个性化的优质金融服务。银行还可以与行业管理部门打通数据壁垒,通过大数据优化贷款风险评估机制。

另一方面,合理提高“无形资产”作为抵押物的贷款比例。在实践中,目前我国贷款抵押标的物的范围比较窄,企业和银行都倾向于土地、建筑等不动产。机器设备等动产虽然也可以抵押,但动产的损耗远大于不动产,自然影响银行的信心。对于广大中小企业特别是科创企业,用知识产权代替土地、建筑甚至机器设备作抵押,是更为轻松的选择。为了稳步推进“无形资产抵押贷款”的接受度,配套制度也要尽快建立起来。比如,银行系统要有一套合理的无形资产价格评估机制,知识产权交易中心也要对被交易知识产权是否处于“抵押”状态及时公告等。

总之,不断探索适合中小微企业的“灵活”贷款机制,创造各种条件为中小微企业“解渴”,不仅有助于引导金融更好地服务实体经济,更有利于释放中国经济的微观活力,这在中国经济由高速增长转向高质量发展的阶段具有十分积极的意义。(王夙)

广告

攻克常温下难以粉碎的热敏性物料粉碎难题 浙江丰利超低温微粉制备成套设备获国家专利

国家高新技术企业浙江丰利粉碎设备有限公司研发的超低温微粉制备成套设备,获得国家专利(ZL201420037961.5)。该专利针对生物医药行业一些非常规材料的粉碎需要,利用超低温微粉制备核心技术,即先把在常温下难以粉碎的物质冷冻到脆化点以下,然后在粉碎机内被粉碎到所需的细度,且原成分不会破坏。该设备的问世,将给我我国生物医药工程行业提供生产高附加值粉体材料的新设备,解决了在常温下难以粉碎的生物医药材料的粉碎难题,将一改长期以来依赖进口的局面。

该设备的创新点在于拥有较大的节能效果和良好的粉碎特性;采用合理的粉碎间隙、刀具形状、粉碎结构来达到理想的粉碎效果;选取合适的超低温钢材,保证设备的稳定性;采用自动化控制系统,实现良好的人机界面控制。尤其对于热敏性及受热易变质、易分解的物质如食品、蛋白质、药品等具有良好的粉碎效果。同时,利用脆化温度的不同可进行选择性粉碎。广泛适用于超微细绿色食品加工;各种类型中药的深加工;高吸收率西药原料生产;多疗效产品的开发;洁净式超细粉碎;以及需要超细粉碎、保持原有营养成分的各种领域。

咨询热线:0575-83105888
83100888,83185888,83183618
网址:www.zjfngli.net
地址:(312400) 浙江省嵊州市剡湖街道罗东路 18 号
邮箱:fengli@zjfengli.cn
中文搜索:浙江丰利

马蔚华:中国一定能成为一个影响力投资大国

由中国企业家俱乐部主办的“2019 中国绿公司年会”于 4 月 22 日-24 日在甘肃省敦煌市举行。主题为:赢在商业本质。中国企业家俱乐部理事长、原招商银行行长马蔚华出席并演讲。

马蔚华说:“中国一定能成为一个影响力投资的大国。因为这个影响力投资它作为公益和金融结合的一个工具,符合公益历史发展的规律。”

追求正面财务回报,同时又有积极可量

化的社会影响力的投资,就叫影响力投资。

马蔚华表示,商业的本质不是唯利是图,是弘扬商业文明,弘扬企业家精神,追求经济社会的可持续发展。根据联合国的测算,影响力投资长得非常迅速,将成为全球投资的一种趋势,中国也将成为一个影响力投资的大国。

影响力投资更具有人文关怀和可持续发展的姿态,架起了社会回报和社会价值共赢的桥梁。而企业家精神既有创新创业的进取

心,也有报效社会的责任感,它们俩是一致的。

另外,影响力投资也符合当今社会“人心向善、社会向善、资本向善”的趋势。美国多米尼 400 指数,在美国市场选择 400 只经济效益好、社会影响力也显著的 400 只股票,在过去 20 年间,它的收益跑赢标普 500。在中国,五年前选择了 99 只“益利 99”,“利”就是经济效益好,“益”就是社会效益也好。这样的股票在过去 5 年的年化收益率跑赢上证 50,跑赢

沪深 300,跑赢中证 500。马蔚华称,“从资本市场看,商业向善、资本向善是一种趋势。”

马蔚华称,影响力投资对扶贫攻坚也有非常积极意义。脱贫必须重视能力建设,把输血变成造血,授人以鱼不如授人以渔。教育扶贫是切断贫困代际相传的根本之道,产业扶贫是使脱贫不返贫,实现可持续脱贫的必由之路。怎么样实现产业扶贫呢?需要金融的支持,需要市场力量,也需要科技的支撑。

(新浪财经)

亚马逊不会退出中国,而是选择另一个战场

尽管亚马逊可能会大幅收缩、调整在中国的电商业务,但从整个公司来说,亚马逊未必真的要放弃中国市场。

4 月 18 日,亚马逊中国正式发表声明,为了寻求战略转型,将从今年 7 月 18 日起,停止为亚马逊中国网站上的第三方卖家提供卖家服务,未来将只保留云计算、Kindle 和跨境贸易业务。由此,纷纷扰扰的“亚马逊退出中国”暂时尚告一段落。

从声明上看,尽管从总体上看亚马逊并不会退出中国,但必定会对其在中国的业务进行大规模的调整,尤其是对其电商业务,应该会进行一场彻底的重构。

从 2004 年并购卓越网算起,亚马逊进入中国已有十五个年头了。在这十五年中,亚马逊对中国电商市场的耕耘不可谓不努力,不仅将全球开店、Kindle 电子书店、海外购、Prime 会员等与电商相关的业务陆续引入中国,还着力建设了优良的物流体系。

然而,这些努力并未给亚马逊带来期待的回报。在阿里、京东等本土电商企业的步步紧逼之下,亚马逊在中国市场上的份额一直在下降。在进入中国之初,亚马逊的市场份额一度高达 15.4%,但到了去年,它的市场份额已降到了 0.8%。

作为电商巨头,亚马逊在美国市场上可谓是叱咤风云,但为什么这样一个巨头,却没



能在中国市场上占到任何便宜呢?在我看来,问题的根子还是出在亚马逊自己身上。

熟悉亚马逊的朋友都知道,它之所以能在美国电商市场上脱颖而出,很大程度上是由于其决策的特征。

亚马逊有一个惯例,只有战略性的决策

需要通过高层,战术性的决策可以由一线人员根据具体情形作出。然而,亚马逊在开拓中国市场时,并没有将这一优良传统也移植过来。

事实上,关于中国市场的很多决策都需要经过美国总部,因此决策效率非常低。显

然,这样的决策机制很难适应瞬息万变的形势,更难针对对手的行为迅速作出反应,这让亚马逊在竞争中显得十分被动。

除此之外,由于中国市场远离美国本土,亚马逊在供货、物流、售后等方面的优势都很难发挥。显然,这种在服务支持上的不足会严重影响客户的体验,这就导致了大批客户用脚投票,选择了本土电商。

值得注意的是,尽管亚马逊可能会大幅收缩、调整在中国的电商业务,但从整个公司来说,亚马逊未必真的要放弃中国市场。从亚马逊的声明中就可以看出,其对 Kindle、云等业务还将继续发展。

这里,尤其需要注意的是云业务。作为网络时代的重要基础设施,云是当今互联网企业竞争的焦点。无论是亚马逊、谷歌、微软等国外企业,还是阿里、华为、腾讯等中国企业,这几年都将云业务的发展作为重中之重。在整个云服务市场上,亚马逊占有半数以上的市场份额,优势十分明显,在中国它的市场份额也有 7%,是中国四大云服务提供商之一。

在对中国的电商业务进行大规模收缩之后,亚马逊或许可以将更多的资源投入到云市场,从而巩固、发展其优势。

从这个意义上讲,亚马逊并没有走,它只是选择了另一个战场。

(陈永伟)