

# JINGYINGCHUANGXIN

## 经营创新

### 魏家福:企业经营要学“主妇买鱼”

□ 珏 李聪

近年来,中远集团总裁魏家福在许多场合都爱提及的话题是企业创新。指挥着如此庞大的一个企业集团,魏对创新的感触非常人能及。

#### 改善行业环境 企业经营要学主妇买鱼

对于企业经营,魏家福说了一句很生动的活——向主妇买鱼学习。魏解释:自从2008年以来,我们经历了前所未有的金融危机是百年不遇的金融危机。这个危机是不幸的,但是同时也给企业带来机遇,重要的是从中吸取教训,重新审视自己。危机最糟糕的时候已经过去了,总的来看,全球经济在不断改善。

魏家福认为,危机有助于改善行业环境,但是我们还要注意到,我们现在还处于后危机时代,在这个时代机遇和风险并存,所以我们要关注各种各样风险。尽管最糟糕的时期已经过去了,但是整个危机还并没有结束,危机后续的冲击还是会对企业环境以及企业产生一些影响。尽管总体风险是减少了,但是经济环境还是会有一些波动,对企业发展有一些影响。

魏家福表示,首先要积极发展新能源产业,目前美欧日等发达国家正在酝酿一场新的能源革命,力图打造世界经济新引擎的产业,“奥巴马总统上



的女士都是想5点钟之后再买鱼,早上去买是20元/斤,晚上5点后买是10元/斤,买了鱼之后就可以做晚饭了。企业管理者就应该采用这种概念,学会规避一定的风险。

#### 创新新能源发展模式 迎接全球变暖挑战

魏家福一直很关注能源发展模式的创新,在3月20日举行的2010中国发展高层论坛上,他做了“迎接全球变暖挑战,创新新能源发展模式”为题的演讲,并从三个方面对此做出说明。

魏家福表示,首先要积极发展新能源产业,目前美欧日等发达国家正在酝酿一场新的能源革命,力图打造世界经济新引擎的产业,“奥巴马总统上

任拿出400亿美元进行新能源开发或者新能源技术研究,面对美国发达国家的新能源主导的产业革命,中国应该审视和确定当前应对危机和后危机时期产业发展的战略。”

他也表示,要推进节能减排,“作为中国最大船队,规模排名第二的国际海运集团,我们一直支持国际社会,特别是国际海运界节能减排活动,近些年来我们使用、开发新技术等措施降低燃油消耗,减少碳排放。”

#### 造船行业 面临错综复杂的运营环境

以“绿色复苏亚洲可持续发展的现实选择”为主题的博鳌亚洲论坛2010年年会于4月9日-11日在中国海南博鳌

举行。4月10日,魏家福表示,在造船行业,产能过剩是一个严峻挑战。

对于如何应对风险,魏家福表示,“企业最好的政策就是冬季训练,而不是游冬泳。冬季训练就是审视一下自己的状况,为未来做准备。”现在是一个很好的时机,是做并购和投资很好的时机。中远集团本年第一季度业绩同比大幅改善,且未来前景非常乐观。另一方面,跟2008年最好时期相比市场依然比较疲软,对于中远这样的企业,应该对自己做出客观公平的评估和回顾。

对于全球经济的展望,魏家福指出两点:最糟糕的时候已经过去,全球经济正在逐渐复苏;在经历危机后,全球经济变得更加健康。不过他认为,危机还没有结束,风险依然存在。

#### 【相关链接】

魏家福 航运管理学专业硕士,船舶与海洋结构设计制造专业博士,高级工程师,拥有有近20年的航海经历。

1998年11月出任中国远洋运输(集团)总公司总裁。此前,曾任中远集团海内外多家主要公司总经理,并曾作为公司领导层主要成员负责公司资产管理监督。1993年在任中远(控股)新加坡总裁期间通过收购方式使其在新加坡上市,开中远集团进入国际资本市场的先河。

### 美国环保学者 世博园内为企业家支招

□ 李阳 赵菊玲

“作为世界上成长最快的经济体,中国,特别是中国企业将走上一条从绿到金的发展道路。”近日,来自美国的著名环境保护学者丹尼尔·埃斯蒂来到上海世博会远观,给中国的企业家描绘了一幅“从绿到金”的企业发展之路。

埃斯蒂教授在环保论坛上表示,在过去的几十年中,中国毋庸置疑已经成为了“世界工厂”,并因此在全球经济中扮演着关键性的角色。2008年,中国成为了世界第三的经济大国,然而同时,中国成为温室气体排放大国。

同时,埃斯蒂教授也指出,在解决环境问题上中国已经有了成功的基础。一些最有企业家精神的公司已经成为了充满活力的“清洁科技”市场上的主要成员。在亚洲风力和太阳能、能源高效科技等多个领域中国企业都具有极强的竞争力和技术优势,而在电力交通工具和新型电池科技的突破性成果竞赛中则一定有中国企业的身影。

“未来,绿色能源和环保科技将成为一个巨大的产业。”埃斯蒂教授认为,“从绿到金”就是将环保节能理念转化为现实的科技生产力,并产生巨大的经济效益,而全世界对新型绿色技术的需求和中国企业本身在这方面的努力,则为中国的工业提供了一个完成这一转型的大好机会。在去年的经济刺激方案中,其实已有大笔资金用于帮助建立更大的清洁环保科技市场,从而更广泛地重塑中国的工业和经济。

### 经济学家: 中国公司选择更为谨慎的海外扩展方式

□ 唯言

目前,许多中国公司正计划采取更为谨慎的海外扩展策略,寻求建立更多的伙伴关系和战略联盟,避免直接收购海外资产。

2009年以来,中国公司海外并购活动频繁,达到了创纪录的298起。其中,大部分投资都获得了饱受资金短缺之苦的西方公司的欢迎。同此前的西方企业一样,中国公司也正在探索如何正确地实施包括跨境交易在内的并购。

《经济学家》深入采访了具有丰富海外投资经验(无论是成功或失败)的大型中国公司,对110名中国高管进行了在线调查,与中国企业海外交易中的部分外方参与者和顾问进行了访谈,分析了过去5年内中国公司5000万美元以上规模跨境交易的数据,得出的主要研究结果包括——

中国公司对海外并购准备不充分。研究显示,82%的中国高管认为,对于中国企业而言,缺乏境外投资管理经验是中国公司海外收购面临的巨大挑战。中国公司抵抗不住金融危机所带来的诱人的海外并购机会,未对并购目标进行认真研究,从而增加了并购风险。

国有企业主导海外并购。通过对2004年至2009年金额超过5000万美元的交易进行分析,绝大多数(81%)中国的境外并购交易是由国有实体完成的,这也成为外方担忧所在。

随着经济形势的企稳回暖和交易竞争日趋白热化,中国买家可能会处于不利地位。海外交易对手和并购顾问表示,金融危机最艰难的时刻已经过去,针对并购目标的竞争也更为激烈。中国公司的投资需要获得政府部门的批准,耗时长,不确定性高,这可能造成中国企业在竞争中处于不利地位。金融市场的复苏也带来了更多筹措资金的渠道,因此意向中国买家会发现潜在收购目标的出售意愿降低。

缺乏沟通是成功交易的主要障碍。大多数受访的中国公司都能清醒地意识到一些高关注度交易所造成的紧张气氛,并对此产生担忧。海外交易对手和并购顾问都强调中国投资者需要具备大局观和程序化策略,在并购中展现出商业和经济上的基本原则,对如何处理并购交易要有清晰的规划,对自己的身份和角色有清晰的认识,如果可能的话,明确中国政府部门在并购决策中扮演的角色。即使交易不需要接受监管方的详细审查,中国公司也应该做好准备,向包括政治家、媒体、社区和雇员在内的所有利益相关方解释上述问题。

对等开放的需求在增长。虽然外资入华和中国加入世界贸易组织已有多年,但很多跨国公司仍然抱怨说他们在中国的市场经营受到限制。而中国对西方的保护主义也有不满,特别是贸易领域。由于西方国家的许多行业仍饱受经济增速放缓和衰退的拖累,他们会质疑政府既然对中国公司放开市场没有获得回报,那么为什么要允许中国公司进入西方市场。

随着经济形势的企稳回暖和交易竞争日趋白热化,中国买家可能会处于不利地位。海外交易对手和并购顾问表示,金融危机最艰难的时刻已经过去,针对并购目标的竞争也更为激烈。中国公司的投资需要获得政府部门的批准,耗时长,不确定性高,这可能造成中国企业在竞争中处于不利地位。金融市场的复苏也带来了更多筹措资金的渠道,因此意向中国买家会发现潜在收购目标的出售意愿降低。

### 宁波女企业家聚会研讨“创新与发展”

□ 卢科霞

有人说城市因女人而生动,那么,宁波经济界百位财富女性聚在一起,又会是怎样一番场景呢?近日,在宁波女企业家协会举办的“创新与发展”论坛上,宁波市百余位女企业家展示了她们独有的风采:穿着低调,追求高雅,渴求知识,教育为先。

#### 经营企业:对新知识很渴求

据了解,宁波市女企业家的年龄在全国企业家队伍中,是较为年轻的,50岁以下的女企业家约占总数的79%,而全国女企业家的集中年龄段则在50岁以上。

宁波市女企业家担任董事长、总经理、厂长等一把手的人数占调查总数的80%;兼职约占20%。在女企业家所在的企业中,已经形成集团公司,年生产总值(营业额)超亿元的有10余家。

女企业家们大多白手起家,一步步壮大发展,创业初期学历都不太高,2003年曾有统计显示:女企业家中拥有初级职称的约21%,拥有中级职称的约30%,拥有高级职称的约5%。但在事业

成功后,她们都积极给自己“充电”。

中国慈吉教育集团总裁徐婉珍说,自己只读过5年书,主要还是靠不断地学习,不断地积累,再不断地创新。讲到激动时,她的声音有点嘶哑了:“姐妹们,我的企业里一万多人要吃饭啊,我们能后退吗?”赢得一阵热烈的掌声。

银泰百货(集团)有限公司浙东总经理夏正宇讲到“商业模式的创新与发展”时说:“以前我跟许多女性一样,不太喜欢看打仗的影片与书。从事这一行了,才深知‘商场如战场’。现在我不看商业类书籍,就看三国演义、孙子兵法、军阀割据这些战争类书籍,每每就很有收获。销售店有区域优势,就像军阀割据,有了根据地,就有地域优势,再向周边扩散。”

#### 穿着打扮:顶级名牌不多见

宁波市女企业家协会会员章程这样规定:在企业经营管理领域内具有一定影响,有良好社会声誉的女经营者,本人素质较好。刚创办时,协会秘书处曾设这样一道门槛,申请入会的女企业家所经营的企业年产值(或销售总额)在800万元以上。所以毫不夸张地

说,与会的女企业家都是宁波数一数二的财富女性。她们中有宁波慈吉集团总裁、培罗成集团董事长、轩辰集团总裁、至诚集团总裁等。

女人聚会,穿着打扮是永远绕不开的话题。银泰百货(集团)有限公司浙东总经理夏正宇一袭黑白条纹连衣裙,有收腰设计,看上去更多了一份清爽干练。身处宁波时尚界的她在现场感慨:“现在的女企业家越来越懂得打扮自己。”

的确,几乎所有的女企业家都化着淡妆,着装以黑色、灰色、白色为主,胸针等配饰装点一些亮丽的色彩,低调又不失高雅。记者留意了下,世界顶级品牌时装如阿玛尼、迪奥、范思哲、香奈尔在现场并不多见。

虽然女企业家衣着显得低调,但是女企业家拎的包几乎都是一线大品牌,LV、古奇、迪奥、爱玛仕、芬迪等品牌的包包在现场随处可见。但是,她们对于奢侈品皮具的消费还是较为理性。有位女企业家说:“我们不会被名牌绑住,绝对不会浑身上下都是名牌,太累。”

#### 私聊话题:最关心孩子教育

虽然论坛上女企业家热烈讨论的

### 徐乐江:科技创新是发展基因

□ 沈文敏

科技创新是宝钢的发展基因,也是推动宝钢产业模式转变的重要一环。宝钢面对全球金融危机带来的冲击,沉着应对,开拓创新,创造了在全球钢铁业处于最优秀水平的经营业绩。2009年,集团公司全年实现合并营业收入1953亿元,实现利润总额149亿元,再次显示了宝钢在钢铁业界的强大竞争力。

宝钢集团董事长徐乐江说,面对行业环境、竞争环境和竞争格局的变化,宝钢必须不断提升自己的竞争能力,才能在更加激烈的市场竞争中立于不败之地。

#### 科技创新提升竞争力

徐乐江说,促进钢铁行业转变发展模式,是宝钢必须承担的重大政治责任,责无旁贷。

科技创新是宝钢的发展基因,也是推动宝钢产业模式转变的重要一环。

2008年5月15日,宝钢取向硅钢机组顺利产出第一卷合格取向硅钢,标志着宝钢掌握了代表钢铁业顶级制造能力的取向硅钢工艺技术。目前,宝钢已试制出包括B23R080在内的5个顶级牌号取向硅钢,实现了牌号的全覆盖,填补了国内空白。部分顶级牌号取向硅钢产品已被国内6家大中型变压器制造商批量订购,并制造成高效能变压器远销海外,受到用户的好评。

徐乐江说,宝钢在技术创新道路上的科学实践,带动了钢铁产业能级的提升,整体缩短了我国与世界钢铁行业先进水平的差距,带动了相关行业的快速发展,促进国民经济实力整体增强。

2009年,宝钢集团公司共申请专利1545项,专利授权914项,形成技术秘密

2699件。

#### 从技术引进“碰壁”到自主集成创新

在中国钢铁业内,宝钢最早通过引进、消化、吸收世界最先进的设备和技术,一下子“拉齐”了与世界水平之间的差距。宝钢也最早遇到了核心技术引进的“屏蔽门”:尖端技术,人家再也不肯卖了。

徐乐江讲了一个故事:宝钢三期工程留下了唯一一个未完成的项目,就是取向硅钢项目。取向硅钢被称作现代钢铁业“皇冠上的明珠”,是钢铁制造中的“针线活”、顶级产品。宝钢从上世纪90年代起,找遍全世界所有相关的钢厂,想引进这一技术,但都吃了“闭门羹”:有的开价1亿美元,只提供1立方米的资料供消化;有的笑称“再卖就没看家本领了”,一再婉拒。中国钢铁业已不是“人家领着走的小弟弟”,而是强大的市场竞争对手,引进之



路不通,只能走自主创新之路。

宝钢的探索带来了启示:中国钢铁业如何由大变强,在产品结构上最直观的答案就是,领先产品和独有产品的比例不断提高,强化市场的核心竞争力,这才是真正的市场“话语权”。