

创新管理 | Chuangxin Guanli



中联詹纯新：自主创新需要全球视野

5月23日上午11时，湖南大剧院。全国企业家活动日暨中国企业家年会现场。

当身着深色西装的中联重科董事长詹纯新从全国政协副主席、中国企业联合会会长、中国企业家协会会长王忠禹手中接过“袁宝华企业管理金奖”奖杯，高举举起时，全场近千位知名企业家为之热烈鼓掌。

“自主创新需要全球视野”

5月23日下午，刚刚拿到大奖的詹纯新，在中国企业家年会上发表题为《产业化、科技化、国际化》的主旨演讲。他回忆起不久前刚刚发生的一件事：在一个著名的工程机械国际博览会上，中国企业展台成为整个会场的热点和亮点，但除了正常参观洽谈的人外，还活跃着这么一群人，他们是各大跨国公司派出的技术专家和法律专家，其任务就是对所有的中国产品进行“地毯式”侵权排查。

“这种现象说明了什么？说明了跨国公司已经感受到了来自中国企业的威胁和压力，说明了中国制造的模仿之路已经走到尽头，说明自主创新对于一个企业、一个行业、一个国家是多么的重要。”

詹纯新表示，在自主创新领域，中联重科走的是一条“科技产业化、产业科技化、企业国际化”的道路。

他将中联的前身——长沙建设机械研究院，和中联的现在做了一个比较：18年前，研究院平均每天收入不足1万元，现在，中联每天收入1亿多元；18年前，研究院是吃“皇粮”的事业单位，现在，中联每年要上缴税金近20亿元；18年前，研究院制订的仅仅是国家标准，现在，中联重科已是国际标准化组织成员，代表中国企业参与制订国际标准。

“这就是科技产业化的魅力、自主创新的价值体现。”詹纯新骄傲地说。

他认为，自主创新不是一个企业的一枝独秀，而是企业群体的创新和共享。正得益于全行业共同的创新和知识共享，中国工程机械行业从无到有、从弱到强，成长为世界工程机械生产大国。同时，自主创新需要全球视野，把中国标准变成世界标准。

“中联的精彩还在后面”

在全球的工程机械领域，中联正越来越多地发出自己的声音——

2008年，中联收购世界第三大混凝土机械制造企业意大利CIFA公司，代表全球最高水准的技术为中联吸纳，混凝土机械全球第一的领导地位第一次被中国企业占据。如今，在中联重科长沙基地，人们可以看到CIFA在中国的“厂中厂”模式，不同肤色的员工在同一个工作平台合作，成为企业国际化的一个缩影。

2009年，中联主持制订了两项国际标准，成为工程机械行业国际标准化组织具有投票表决权的单位。

“中联的全球化图谋，就是全球为我所用，我为全球制造”。詹纯新豪迈地说。

正是基于这样的底蕴，詹纯新自信地说：“中联的精彩还在后面。到2015年，中联将力争进入世界工程机械前5强。”（湖南）

郑磊：“四拳”打破制约家族企业管理坚冰

在现今国内外知名的企业中不乏家族企业的身影，如国内的报喜鸟集团、劲霸男装、安踏鞋业、七匹狼实业等服装界的知名品牌企业，国外的如CHANEL、华伦天奴、Versace、CD等，这些企业或为家族经营，或为家族持股。而影响家族企业二次创业，制约家族企业规模化发展的主要阻力集中于：狭窄的资本获取渠道、高度集中式的企业产权、杂乱的人力资源管理、含混不清的经营策略及发展模式。

如何破除再发展的障碍，打消制约企业前进的坚冰，使家族企业步入现代企业制？知名产业研究专家郑磊从4个方面谈了自己的看法。

一、要拓宽家族企业的资本获取渠道，采用多种融资方式吸纳成长基金。家庭企业可以说是天生的股份公司，企业从创办初期就遵循着股份制企业的雏形，虽然在一些制度和行为方式上有所差别，但在股权运用及企业发展上则有着相同的模式。家族企业在融资方式上，除在家族内部进行扩融外，还可以采用金融体系信贷、行业内企业参股融资、外来经营投资以及上市融资等方式吸纳企业成长基金。对于中小型家族企业来讲，前三种融资方式实效性高、方法简便、易于操作。

郑磊以浙江平湖的莱织华集团为例说，莱织华利用自身的品牌效力进行加工订单的承接，交由合作的加

工企业进行服装生产，通过对平湖地区的中小型服装加工企业的合作、参股的方式，帮助这些以家族为单位的服装加工企业提高产能。而这些中小型的家族服装加工企业又通过莱织华提供的资金及技术支持，将自身企业进行发展壮大，企业互利互惠，不仅造就了平湖第一服装加工贸易城市的品牌，也成就了莱织华连续三年服装出口第一的奇迹。

二、是高度集中的产权结构制约了家族企业向现代企业的变革与创新。家族企业制度的显著特点是，股权高度集中在家族或企业主人手中。家族企业通过所有权与经营权分离获得可持续发展；打破家族企业产权单一在企业规模发展期的局限性；使所有权过渡是产权社会化主要措施，由专业的企业管理者进行经营权的管理也是企业发展的必然选择。

郑磊举例说，报喜鸟集团最初的产权结构也同样是清晰而单一的，现在也同样趋于多元化。1998年开始职工内部持股计划，2001年再次调整并推出一批职工内部持股，将家族股权减少到20%。通过产权的开放分配及相关企业间的股权互换，将原行业内的上下游供应商转变为产业链合作伙伴，造成“你中有我，我中有你”的共同经营之路，以相互利益为连接点，加强各合作方的紧密度；在企业内部由原来的现金奖励分配制度转化为股份期权奖励制度，利用职

工参股的形式，增强企业内部员工的向心力，把职工个人利益同企业的利益连接在一起，充分发挥员工的潜能，将个人的发展融入到企业的发展当中，达到“财散人聚”的效果。

三是规范家族企业的人力资源管理，从以家族为中心向以企业发展为中心转移。人们应该从两个方面来看待家族企业的人力资源管理问题：一方面是企业在发展过程中引入的外来经营管理人员。中国人有很强的家族观念，为了保证家族对企业的控制权，家族企业中的子承父业的现象极其普遍。虽然这种制度越来越受到“非难”，但受传统影响，这一根深蒂固的观念仍很难动摇。在子承父业这一传承制度中，关键点在于家族成员是否拥有良好的综合素质；企业是否有一套健全而完善的培养、选拔机制；传承者是否有能力承担管理企业向前发展的重任。

最后一点是摒弃含混不清的经营策略，以市场为中心建立长期而有效的战略发展规划。家族企业在创业初期常体现出经营的无序性，自认为“船小好调头”，感觉什么产品挣钱就做什么产品。而这种方式需要创业者拥有极高的商业素质及敏锐的市场眼光，在企业的经营过程中具有较高的管理驾驭能力，使企业在经营初期就为将来的发展打下坚实的基础。（木子）

名企管理 | Mingqi Guanli

在2009年金融风暴后业界一片惨淡中，苹果公司稳居福布斯全球高绩效公司(Global High Performers)榜单。回顾本世纪第一个10年，总裁乔布斯重返公司后，苹果公司借力几款明星产品销售额迅速增长，终于走出了其90年代经历的低谷，公司利润率持续处于行业内高水平。

洞悉苹果公司“三密码”战略

苹果辉煌的起点，都是从2001年推出的iPod播放器开始的。iPod外观流畅简洁，成为时尚的象征。2007年苹果推出iPhone，自此，智能手机市场的原有格局完全瓦解。

① 打造用户体验

乔布斯简化是苹果公司设计流程里最重要的一步，瓦斯科(Waskol)为QuickTime以及iPod设计的界面都是忠于“简单易用”的界面原则。乔布斯的领导力向来被媒体广泛关注和评价，但基本上业界一致认为他是苹果公司的灵魂、核心资产。

通过别出心裁的营销手段和紧凑的供应链，苹果公司对用户体验的打造有效地动员了其目标客户群。口碑营销让充满神秘感苹果的产品诱惑无限，让消费者先夺为快。苹果每年只能开发出1.2款产品，但几乎每款都力求将每种科技发挥到极致，既能让人们吃惊、兴奋，又知道如何使用它，成为口碑营销成功的最强基石。

苹果成功地实现了文化、产品、品牌和口碑之间的良性循环。为了尽可能地贴近更多的消费者，苹果零售店(Apple Store)精心设计了呈现“数字生活中枢”的用户体验场。为了进一步扩大销售的覆盖面，2001年史蒂夫推出打造Apple Store的计划；为了实现产品与顾客生活体验的契合，店里没有晃眼的灯光、嘈杂的音乐或者推销产品的售货员，顾客



可以摆弄各种机器。

② 借势“数码生活”

21世纪伊始，苹果公司便确立了以用户为中心的“数码生活(中枢)”战略。2001年开始，苹果公司就在年报里陈述了其“数字中枢”的商业战略。

作为唯一一家设计并制造个人电脑整机的公司，苹果公司的创新性工业设计、直观易用、嵌入式网路、图形多媒体能力都保证了其在业界独有的地位。苹果公司的特有资源、能

力与其数码中枢的定位相辅相成。相对于对数码中枢的需求，苹果公司将目标受众划分为学生、教育界、创意工作者、商务和个体消费者四个群体。

2007年，苹果公司进军手机市场，再次成就了一款明星级便携数码产品：iPhone。苹果不再局限于定位在一家电脑公司，苹果有成功的网络、渠道平台技术和售后服务，还有iPod、iPhone、AppleTV等消费电子类数码产品。经过两年内的几次软硬件升级，如今的iPhone 3GS已经可以

媲美个人电脑的基本运算功能、同时丰富的娱乐功能加上便携性，使其成为数码生活的核心产品。

数码生活中枢的战略布局。数码生活的核心是使个人能通过一个终端设备，比如电脑、手机甚至一个遥控器，便利地获取和管理被联网的、个性化的资源。1998年，个人笔记本电脑已经基本具备了数码生活中枢设备的特点，但是被联网的资源还十分分散，未有应用功能上集成度很强的平台，也还没出现个性化的服务。

③ 搭建生态圈

iTunes平台的搭建成功的启动了苹果在市场上的一系列成就，首次成就了硬件加软件服务方式的优越用户体验。苹果公司提供“硬件加软件平台”的集成，而软件上的内容和硬件设备的附件产品提供则由参与生态圈打造的第三方提供，苹果公司承担了看护者的角色。iTunes在音乐发行方集成了EMI、SONY等主要版权音乐发行方，同时因为支持用户购买单曲，很大程度上降低了购买版权音乐的门槛，将付费数字音乐推向主流。而iPod和iTunes的集成使用户音乐资源与播放器之间的传输实现了“即插即用”，操作简洁，优化了数字音乐播放器的用户体验。而内容提供商和附件产品的厂商通过iTunes、iPod的用户吸着力分享到了这块由苹果公司做大的“蛋糕”。（钟星 张沈伟）

高新民：“两化融合”应成为企业常态发展战略

近日，中国互联网协会常务副理事长、原国家信息中心主任高新民在由国家工信部信息化推进司指导、鼎捷软件有限公司(原神州数码管理系统有限公司)主办的2010企业信息化高峰论坛上表示，企业信息化较高的发展境界是进行网络化的平台转移，中国企业在信息化和全球化的竞争中要有新思维。

根据2006-2020年国家信息化战略中对信息化的界定，信息化是充分利用信息技术，开发利用信息资源，促进信息交流和知识共享，提高经济增长质量，推动经济社会发展转型的历史进程。

“由信息化催生新型生产经营和可持续发展模式，从而形成新的企业竞争力。这是两化融合的真正内涵所在。”高新民在此次高峰论坛上指出。

高新民同时指出，信息化和工业化融合的“两化融合”的总体目标是发展现代产业体系。在传统工业化时代发展起来的产业形态，其技术支撑主要是机械化和电气化，高度依赖资金、自然资源等生产要素。而现代产业的主要特征是知识和技术密集，其技术支撑为信息化和其它专业技术的融合，企业发展更多地依靠信息资源。

当前，企业的竞争是在全球化背景下信息化时代的竞争，融合是在这

样一个时代背景下提升企业竞争的必然选择。高新民认为，“两化融合”既是工业化的高级阶段，也是信息化的高级阶段；既有别于传统工业化，也有别于一般意义的企业信息化。“两化战略的出发点是，信息化支撑起企业竞争力。支撑现在、引领未来。”高新民强调。在信息化时代，信息化支撑起各行业、各企业的生产经营和可持续发展的模式变化可适应新时期的市场环境。

企业信息化的高级阶段是企业信息化的延伸和深化。高新民认为，在信息化的支撑下，企业的生产经营管理要有明显甚至是根本性的变化，企业的经济社会效益、整体素

质、核心竞争力，特别是企业在适应市场环境不断变化时持续创新的能力要有大幅度的提升。“不仅是信息化的应用，两化融合要成为企业常态发展战略中不可分割的一部分。这才是真正的融合状态。”高新民一针见血地指出。

专家指出，当今企业转型的方向是发展成为扩展、协同的平台型企业，基于协作-信用-多赢的价值网络。“一流的企业做平台，二流的企业做产品，三流的企业做加工。”高新民认为，企业进行信息化改造一定要将工业和信息化融合变成常态，并以此来支持企业发展进行平台性的扩展。（京信）

[紧接 A1 版]

民营企业要从管理中突围 走向新生

必须从科学管理开始，中国的企业当然更不例外。

民营企业对前沿的管理也缺乏先知先觉。民企往往关注设备、资金等企业的有形资产，并且也开始关注品牌、知识产权等无形资产，但却普遍忽视诸如忠实的客户关系、广阔的市场营销渠道、专业技能、组织文化等隐形资产。这要求民营企业创建客户导向型组织，但对于连客户管理概念都没有的中国民营企业来说，这确实是巨大的挑战。事实上，民企不仅要创建客户导向型组织，在创建客户导向型组织的时候，还要分轻重，有取舍。一个文明生长的现代企业是一个知道放弃客户的企业，而不是眉毛胡子一把抓的企业。

民营企业往往在责权利上缺乏明确的界定和分开。然而，没有权利的责任或没有责任的权力，到出现了问题时，其结果必然是：似乎人人都有责任，而人人都不负责！

面对着突如其来的全球金融危机，“现金为王”的观念也将深入人心，但是现金流管理却仍未受到民企的普遍重视。民营企业的竞争力普遍不高，而且对企业竞争力的理解不够深入。现今民企的竞争力大都来自模仿式学习、低成本制造能力以及本土化营销能力等方面。由于缺乏协同竞争意识、技术创新薄弱、过度多元化、徒有虚名的公司制、学习后劲不足，民营企业核心竞争力实际上非常匮乏。“国际化”成了民企追求规模的一种手段，殊不知“跨国经营”的本质就是在整个产业链上实施全球化的资源配置，而对产业链的每一环节实施属地化经营和管理的过程。没有清醒的认识就盲目出手，必然要遭受失败。资本的国际化，人才的国际化，管理的国际化是“走出去”的必要基础。中国企业“走出去”并不是一种单纯的经济行为，而是一个复杂的系统工程。

如果说，过去30年民营企业的创办都不可避免地烙上了企业家“个人英雄主义”的烙印，企业的方方面面或多或少地被植入了企业家本人的思维方式和习惯，而今天企业的转型和变革不仅是对企业家绝对权威的挑战，也更是对其思想和观念的否定，那么，民营企业企业家必须清楚，只有“浴火”才能“重生”！

是病入膏肓无声无息地自取灭亡，还是忍痛操刀为自己做这个大手术走向新生，民营企业家是到了必须取舍的时候了。“手术”需从大脑开始！传统模式日益不合时宜。追求企业大而全、产品大打低价战、重视生产而忽视组织学习、高度集权的“人治”方式、轻视无形资产的理念，所有这些都将成为过去。以利润为目的而非成本最低为目的，依赖提高人员素质和组织学习能力的持续创新，适合企业自身发展的治理结构，选择客户维系客户以及秉持“现金为王”的理念等，将使得民营企业摆脱短命的厄运，挣脱亏损的枷锁，安全度过金融危机的寒冬。

中国民营企业家是是聪颖的，也是进取的，我个人相信他们才是中国经济增长的真真正正的王。也相信中国的民营企业能够积极思考，主动转变。民营企业家们思想的解放与进步，必将拉开新一轮中国民营企业转型与突围的序幕，而民营企业突破重围的道路，也必将是其文明生长之路。（京信）