

## 策划词 | CEHUACI

在这个经济剧烈波动的时代,企业界似乎永远不缺乏新闻,但一些新闻还是让人感到震惊,其中蕴含的深意尤其让人深思。

七年前,IBM明智地剥离了PC业务,如今,王者如惠普也开始兜售PC业务,不管早晚,都得寻找新的引擎,放眼中国市场,路在何方?

## 全球经济剧烈波动 老旧模式彻底瓦解

□ 本组稿件撰写 许正

# 中国企业:被迫寻找再次腾飞新引擎

## A. 产业环境 老旧的产业模式瓦解

曾经PC行业的王者惠普公司,如今出售或者分拆PC业务的心思路人皆知。这一事件透露出惠普的战略摇摆,这倒不是重点,重点是什么惠普选择在此时将PC业务出售。这背后到底发生了什么?

实际上,当IBM公司于2004年年底明智地将PC业务出售给联想公司的时候,就是基于对PC行业逐渐走向商品化,经营将会愈加惨烈而做出的壮士断腕的选择,即便当时PC业务依然为IBM贡献着25%的毛利率。时至今日,惠普公司的PC业务毛利率已降至个位数。

当然,这背后的一切剧烈改变都与苹果公司异军突起、重新定义了移动终端这个产业有着巨大的关联。苹果在应用商店和移动终端上的重大创新,使得惠普们的老旧模式



◎ 本文作者通用电气中国副总裁许正

彻底瓦解了。

苹果的崛起逼得惠普日薄西山了,按说为苹果辛勤打工的兄弟们应该有饭吃,但恰恰相反,苹果全球最大的代工工厂,台湾富士康正在经历着苹果产业链中最严苛的利润重压。一切都无法让富士康摆脱2011年上半年亏损1800万美元的厄运。

惠普也好,富士康也罢,都是产业环境剧烈变革的一个缩影,固守低利润业务缺乏创新,身处产业链下游遭受重压,这正是惠普和富士康给我们的重要警示。

国际巨头尚且如此,国内企业又怎能独善其身呢?在这样一个世道惨淡、经营困顿的时候,什么是产业的方向,什么是驱动企业再次腾飞的新引擎?这是留给企业的新课题。

## B. 未来机遇 七大新兴产业主沉浮

无数企业的成功或落败,已经多次证明了企业的新成长、新引擎关乎两个重要的方面:找到新的增长模式,尽力优化自身的成本结构。企业需要考虑的是怎样找到更好的成本结构,更有效率的生产,比竞争对手做得更加高效。

大多数的企业会选择一个新的产业作为突破口,比如娃哈哈买矿、通威集团做新能源、广吉造船、雅戈尔做房地产,新的产业预

示着新的机遇,但更多的是风险。而实际上,今天的中国企业有一件事被很多西方企业家所羡慕的,那就是中国有一个强大的政府在规划着产业的蓝图。一个敏锐的企业和企业家,应该会从中看到未来的产业机会。

在国家发改委已经推出的战略性新兴产业发展“十二五”规划以及多个部门参与的七大战略新兴产业的规划中,已经明确描述了中国未来产业发展的方向,以及国家为此将

注入巨额的引导资金。据说由国家发改委牵头,有关部委起草的七大战略型新兴产业的规划报告将陆续推出。按照规划,预计到2015年战略新兴产业增加值将达到43万亿元人民币,2020年将达到11.4万亿元人民币。

这七大战略新兴产业,包括新能源、节能环保、新材料、生物制药、新能源汽车、高端装备制造、新一代信息技术,这里面到底蕴含着怎样的产业机会或产业风险呢?

## C. 产品制胜 技术专利才是杀手锏

在七大战略新兴产业中,眼下风靡全球的产业机遇就是新一代信息技术,但它也是最具有不确定因素的。虽然其在“十二五”规划中,占据的是一条长长的产业链,包括信息网络基础设施、新一代移动通信、下一代互联网核心技术、智能终端,但这些行业的真正变革是在商业模式不断创新背景下完成的,同时又在不断提高着技术门槛。

在移动终端领域,虽然也有诸多中国企业试图进入平板电脑等市场,但是这个产业的创新技术和新的商业模式已被领先的企业重新定义。事实上刚刚过去的2011年上半年,移动终端领域66%的利润被苹果公司拿走,在苹果公司所定义的应用终端模式下,其他企业已经显得黯然失色,昔日辉煌的惠普、诺

基亚,在这个大背景下,要么黯然出局,要么苦苦挣扎。其他诸多公司,包括在亚洲的诸多公司已然不是核心参与者。所以,新一代信息技术已经不是孤立的技术名词,它已经是一个具有主导地位的商业模式实现手段。如何找出新的商业模式,如何重新定义游戏规则,如何在专利大战中提前布局,进而抢得先机,才是胜出的关键。

从产品角度来看,放眼全球,与产品升级和技术创新关联最为密切的是专利技术以及专利的布局。当大量的企业还在为国内的山寨产品所困扰的时候,或者山寨者们正在享受暂时的利润快感的时候,专利这把达摩克利斯之剑已然悬在了众多企业的头上。技术专利,尤其是高科技的技术专利,既是诸多公

司创新的保障,更是他们维持自身发展的战略利器。

苹果刚刚在9个国家和三星打了19场官司,起诉的就是三星的Galaxy Tab 100平板电脑侵犯了苹果的专利技术,其结果是三星败诉。三星是苹果公司在全球平板电脑市场最有力的挑战者之一,而今面临一个艰难的抉择,正是因为它输掉了这场专利之战。三星不得不思考向软件和服务模式的转型,以寻找新的利润来源。事实上,苹果的专利布局挫败了三星这家巨头,其他几家平板电脑巨头也正面临类似的剿杀,而谷歌就是在这个背景下斥资125亿美元奋力收购摩托罗拉移动以试图使Android在专利市场占据一席之地。

## D. 利润来源 掘金服务创新模式

从提供的服务角度,我认为反倒是诸多中国公司可以走差异化并获取持续利润来源的新领域。事实上,基于服务的创新,将是一个巨大的金矿,尤其是对七大战略型新兴产业而言,不单单是拼技术,也不单单是比产品,更多的意味着服务产业的巨大机遇。

比如在工业节能领域,其中最大的机遇在于,中国过去几十年所建立的工业基础,实际上采用的的大多是高能耗、低效率的生产设备,对这些设备的节能改造,无疑是一个巨大的市场,也是一个利润丰厚的市场。因为工业产品节能改造的门槛,在于需要掌握核心设备的关键技术,需要提供稳定的可靠的节能方案,并且这里面需要众多的新型商业模式的设计,而这些恰恰是那些能够提供高附加值技术,能够整合众多产业资源的企业可以大展拳脚的领域,持续和可预期的盈利可以使得这些公司有资本进一步优化技术,提升管理,有助于这个产业走上良性循环。

我曾有近两年时间任陕鼓集团的副总经理,负责企业的战略转型,包括服务转型。我亲身经历的一件事情就是一个典型的案例。陕鼓在过去的几十年间为国内大量的冶金和化工行业客户销售了数百台的压缩机和能量回收机组,早年的产品设计和并不成熟的电机变频调速技术并没有得到广泛使用。可时至今日,变频调速技术已经非常成熟,而且价格也相当低廉,这时就有众多的自动化领域的公司进入到变频调速市场。可是,众多冶金和

化工行业的大型用户对这些掌握自动化技术的公司并不放心,因为他们要改造的是那些巨无霸式的大型压缩机机组,这些设备可都是这些企业的动力核心。

因此,这样的需求不断地反馈过来,当我和我的团队进行这些项目研究的时候,发现仅陕鼓出售的压缩机机组,其变频节能改造的市场空间就达20亿元人民币以上。而当时陕鼓所有包括售后服务在内的服务市场,年合同订单才数亿元。面对这样一个巨大的服务市场,我们采用了合同能源管理的模式,也就是用客户节省的电费向服务提供商支付服务费用的模式。这样一方面最大限度地减轻了客户在项目初期的投资规模,同时也保障了像陕鼓这样的服务提供商的长期收益,最为关键的是这种利益共享的服务模式,是服务提供商和受益者都非常乐意接受的。

在这样的服务模式里,只有赢家。今天在节能改造这样一个海量市场中,我坚信将会涌现出一批出色的公司,如果他们有着强大的资源整合能力,将携技术、资本和管理优势创造出巨大的收益,同时对产业界和社会的能源节省做出重大的贡献。

推出新的服务产品绝对不是无本之木,最好的服务模式应该构建在企业已有的核心能力之上,而非简单的引进和叠加。陕鼓的合同能源管理服务依靠的是它已被客户认可、信赖的技术设备。如果没有这些核心业务作为支撑,这些公司的服务将变得异常脆弱。所以这也是向服务转型的企业必须了解的关键,要从核心业务出发,然后向外拓展。

## E. 效率优化 精益生产依旧是样本

所有这一切新市场的发掘,产品和服务的研发,最终都要使得企业能够打造出一个新的增长型的商业模式。

但另外一个不可忽略的因素,是企业自身经营效率的提升和优化。在这个层面上可以做的事情简直是没有止境的。如果我们能将企业商业模式的改进称作转型的话,那么企业效率的提升和优化就可称为转型。这方面丰田无疑是一个最好的例子。

事实上,今天的中国企业虽然面临着国际市场的大幅萎缩,但是依据2011年1到7月份的外贸统计数据,中国企业的出口并未下滑甚至还在持续增长。其中很大的原因就在于企业自身效率提升的空间还非常巨大,并没有到完全经营不

下去的地步。

在这方面不管是广大的中小型企业,还是拥有更多资源优势的国有企业,都有巨大的空间可以挖掘。100多年前诞生了泰勒的科学管理,100年后的今天,中国企业在快速发展的进程中,实际上依旧可以发挥重要的作用;如何提高企业的劳动生产率、设备利用率,如何降低库存、提高存货周转,甚至像丰田们一样,如何利用员工的创造力在生产各个现场提高效率、改善质量,巨大的空间、巨大的潜力,等待着企业深入挖掘。

如果说面对全球经济衰退的巨大挑战,面对国内外市场的新兴机会,企业需要换上一副新引擎的话,这个引擎的燃烧室就是企业的商业模式的创新,它为企业的发展提供持续的动力,而引擎的推进器就是企业运营模式的升级,它使得企业的运营更加富有效率。

# “中国管理全球论坛”探寻中国企业管理“正道”

▶▶▶▶ [上接 A1 版]

“当今世界乱糟糟”,徐少春说,“企业家忙碌之余,应该有一个思考”。操办“静思会”,徐少春说,他一直有一个担心,担心企业家“认不认可这个模式?会不会有收获?”随着会议的结束,这种担心一扫而去,继而变成震撼,“他们都认为收获很大”。

屏息,静思。5分钟的静坐,龙永图说,他的大脑开始一片空白。

“世界正处于大发展、大变革、大调整的时代,我们渴望一种新商业文明,必须解决人与自然、物质与精神的失衡问题,我们坚信,历经磨难、历久弥新的王道思想是我们的最终归宿。平时跑得很快,我们希望停下来思考。特别是在停下来以后,静静地思考,我相信会对企业的管理战略和人生哲学有很大帮助。”徐少春告诉记者。

道,走正道,行王道。”徐少春说。许嘉璐说,“一味地快走,只能迷失方向。”

### 打造中小微企业管理案例

正因为此,需要回归原点,整装出发。然而,炊烟已远,回家的代价正以几何级数增长。“除非一批有情怀和使命感的企业家,尽快登上创造历史的舞台”,徐少春说。

“中国管理全球论坛”的发起人之一,同时任“中国管理全球论坛”主席的龙永图说,之所以发起成立“中国管理全球论坛”,是“希望在中国大转型的历史关头,打造中国社会的管理”。

中国的经济在全球有着越来越大的影响力,与之匹配的应该是中国企业形成能被称道的管理理念和模式,从某种意义上讲,中国的企业管理是中国经济发展软实力有机的组成部分和体现。

中国中、小、微企业,把他们组织成一个小家庭。现在的案例都来自大企业,大企业的管理经验是很好的,但是,在全球范围内,中、小、微企业的数量远远多于大企业,这些企业也在为社会做着贡献。所以,也应把中、小、微企业作系统总结,拿出好的部分做案例,对中、小、微企业的管理水平提高很有帮助。”

中、小、微企业的困境,有缘于政策方面的原因,自身素质也是其困境根源之一。“如果不提高小微企业自身的素质,谁也救不了它。多总结中小微企业案例,将之放在市场,从政策上予以一定扶持,打造经得起风雨的中小企业,用影响全球的视野来丰富管理经验,打造中西合璧的成功案例,这才是最重要的。”龙永图说。

### 中国企业家需要更多宽容

高朋满座,济济一堂。企业家与创业者们热切分享“寻找中国管理正道”。其中,马云与其淘宝商城不可避免成为一个话题热点。

一路披荆斩棘、历经风雨成长起来的企业,稍有不慎,社会责任感及

过往所做的一切,就可能被清空为零。人们不禁要问,中国需要什么样的企业家?

原全国人大常委会副委员长许嘉璐提出忠告:“消费者要宽容,马云要有耐力。谁也不能保证自己迈出的每一步都是正确的。”

柳传志表达了对企业家同仁的信任:“在我与马云的交往过程中,我知道马云是把名声看得比钱重的人。企业中,他所占股份比例很少,相当大的利益给了合作者。如果是马云错了,则是方法上的错误,而不是态度上的错误。淘宝网上确实存在商品质量的问题,要给商家设一个门槛。马云现在肯定在复盘,不用埋怨客观,没有任何用处,哪怕是方法,也要更多地从自己身上找。”

施振荣建议以“王道”适时消除矛盾:“很佩服马云。如果要检讨,则要以王道的思维进行思考,客观的外界是动态的,原来的王道可能不是现在的王道。现在应赶快做适当沟通,在没有产生误解时,或者在误解之初,就通过有效的沟通将误解消除,创造社会更大的价值以及利益相关

者之间的平衡。”

徐少春则言简意赅:“吃亏是福。”

### 企业转型“王道”不换脑袋就换人

如何在全球化格局下找到自己的定位?如何加大科技创新的力度?如何在同行业的核心技术领域占有一席之地?如何实行管理变革,让技术和管理两个轮子都转起来?如何尽快缩小与世界一流企业的差距,加快企业国际化步伐?宏基创始人施振荣说:“转型,最重要的一点是要换脑袋,抛开包袱,不换脑袋就得换人。”

中国入世首席谈判代表、博鳌亚洲论坛原秘书长龙永图:企业转型,文化建设是基础

在市场经济条件下,企业能不能健康发展,管理能不能成熟,很大程度上要适应经济发展的大趋势,适应经济和社会转型的基本特点。

当今的企业家,不仅要看到建立企业法制规则的重要性,也需要一批有道德、有文化、有诚信的人来支撑这个市场经济体系,否则法制经济就

是一个建立在沙滩上的经济。文化具有非常广泛的意义,文化不是学历的简单代名词。所以,企业管理一方面要继续研究规则和法制,一方面要更多地研究文化,研究诚信,研究道德。

宏基集团创始人、台湾智荣基金董事长施振荣:以王道思维谈变革管理

变革的王道就是要关怀所有利益相关者的利益及其平衡,要“先利他后利己”,“利己”可以赢一时,但是“利他”可以争千秋。

企业创立之初,要考虑是为了社会贡献才会存活,只要你提供社会的需要,自然就能够赚钱,所以整个市场就是客户的需求。

企业有成长的极限。环境的变迁对企业成长也有影响,原来成长的因素消失了,竞争者突破了一些新的发展,都让你改变旧模式,有所变革。变革管理才能突破成长极限。

我对转型的变革管理有一个检讨。外部的竞争环境不断铺路,但是解决之道要从自己内部开始,要塑造自己新的愿景,要有一个新的策略,更重要的是要形成共识,这样策略应该简化,需要专注。在变革管理过程中,要丢开历史包袱。我在每次变革的时候,呼吁“换脑袋”,如果不能换脑袋,最后就要换人。