

策划词 | CEHUACI
我们再次主动转型的驱动力就是想活得更长，我们也怕死，但我们想走得更远。今年是东软创办 20 周年，如果我们还想再走二十年、三十年，就必须变革原来的商业模式。

从B到C

东软踏上主动转型“冒险之旅”



三全：让公众、社会来管理企业

□ 鲁永奇

我国速冻行业经过几十年的发展，如今已经取得了不俗的成绩。而作为我国速冻行业的开拓者——三全在近 20 年的发展中，不但没有被淹没在市场竞争的洪流中，而且始终保持行业的领导地位。时至今日三全依然保持行业领先地位。个中原因，用三全创始人陈泽民的话说就是：做企业，生存的根本一刻都不能放松，比如产品安全和质量，同时更要学会取舍，该拿的拿，不该拿的就得放。

把企业推向社会

三全过去 20 年的发展，正如陈泽民所说：“就像滚雪球一样，按照市场规律的要求，按照市场的需求，不断地向前发展，满足了市场的需要，也满足了企业自身发展的需要，它迎合了这个市场发展的规模。”

企业起步初期，好的产品和服务就是开拓市场的通行证。但是随着企业不断地发展，行业竞争也随之加剧，简单、朴实的个人管理，已经无法适应现代企业管理的需要。而且随着市场竞争的需要，企业需要更多专业化的人才。一个家族企业管理为主的企业，慢慢就会变成一个公众化的上市公司。“当这个企业逐渐做大、变成一个公众企业的时候，作为企业的创始人或者家族，就不能还把企业当做自己的，而是应该让公众、社会来管理这个企业”。2008 年，三全上市。并不缺资金的三全，上市一方面是为了筹集扩张所需的资金，另一方面也是为了引入外来的管理者，使企业管理更加科学规范。

“家天下”的蜕变

在引进外部人才的同时，作为一个家族企业，三全顺利解决了家族企业的传承问题。50 岁开始创业的陈泽民在 60 岁的时候就开始逐步将工作放手给自己的儿子陈希。
陈希认为，家族企业和国际化企业只有一个区别那就是时间。事业要发展就要不断容纳新股东进来，股权多元化最后会从量变到质变，一个家族企业也就演变为国际性企业。“一个企业经过几十年或者 100 年，可能都是职业经理人在操作，三全也不例外。我们 2008 年第一次上市，2011 年第二次募集，所以发展是时间不断往后延续带来的结果。”
“我们三全上市就可以建立一个股权的退出机制。上市之后谁都可以变卖（自己的股份），可退出，可做其他产业。同时，引进更多的高管来管理这个公司，让公司变得更长久。我儿子可能还能管，孙子就不一定了，管不了怎么办？可能以后让别人来管理，我们只是股东。”陈泽民告诉记者。

□ 稿件采写 董军

因为一直从事 B2B 业务，大家对东软的印象常常只停留在 IT 企业上。而对于一家提供软件外包、解决方案的 IT 服务企业，有多少人就意味着企业有多大的规模，因此东软一直以来首先就是一个劳动密集型企业。但是现在劳动密集却成为企业最大的负担，成为拖累利润的最大杀手。在劳动力成本不断提高、人民币汇率不断上升的今天，中国的 IT 服务企业不得不重新思考自己的未来。

过往专注于 B2B 只需要面对大企业客户的东软，这一次选择主动转型成 B2C，向个人消费者即 C 的领域延伸。这里虽然有巨大的市场空间，但也是东软完全陌生的世界。东软集团董事长兼总裁刘积仁接受了记者采访，解读他的再次转型选择。

主动转型是想活得更长

记者：上一次东软的负增长是在十年前东软开始“数字圈地”的长线战略时候，那时候采取牺牲利润换取市场份额的方式，利润很长时间内是负增长。2011 年东软再次出现利润下滑的情况，你如何评估这次利润下滑？

刘积仁：2011 年出现的利润下滑是我们不断给员工涨工资导致的，背景就是中国的劳动力成本不断在上升。也正是因为这样的原因，我们的经营模式必须要做出改变。我们计划 10 年后，东软的国际业务收入占东软全部业务的 60%以上，东软来自于产品与持续服务的收入要占东软整体收入的 50%以上，这样的收入结构调整有助于我们提高利润率。我们再次主动转型的驱动



◎东软集团董事长兼总裁刘积仁

力就是想活得更长，我们也怕死，但我们想走得更远。今年是东软创办 20 周年，如果我们还想再走二十年、三十年，就必须变革原来的商业模式。

记者：你的特点是做长线布局，甚至会提前 10 年去做一件别人都看不懂的事情。那么你是依据什么来判断这次转型的决定是东软未来正确的方向呢？

刘积仁：在这个时代，IT 有几个不可小视的变化：一是越来越重视目标价值，而不是软硬件的价值，用户越来越愿意为服务价值买单；二是现在赚钱的方式发生了很大变化，不再像过去那样可以直接赚钱了，因此需要创造新的商业模式。

首先我们要做 B2C，要走向 C，即终端客户、个人消费者。其次我们也不能放弃原来的 B2B 中的 B——企业级客户，但是要把重点转向 C。在涉及的所有业务领域里，我们分析，最好的选择就是先从健康和医疗切入 C 端，所以经过两年多的准备，推出了熙康健康云。

记者：这个熙康“健康云”是否有模仿的对象，有什么依据预测这个模式会有前景？

刘积仁：健康云是一个开放的平台，可以接入各种与健康有关的

终端，接入众多的传感设备，还有大量的健康知识，以及开放者开发出的相关应用——这一切将形成一个新的生态系，产生很多新的应用，也会产生新的商业模式。

为了做这个项目，这几年我全球到处跑，一直在进行调研。我得到的全是第一手资料，这些资料证明人类今后关于健康的麻烦很大。而且我看到美国奥巴马政府已经开始着手解决这个问题。我觉得美国今天发生的很多事情就是中国明天会发生的。

做 B 与 C 的感悟完全不同

这个逻辑告诉我们，在进入新领域时需要跨越的思维。所以，在我们健康云的业务里，除了董事长是东软老人，其他的高管我们几乎都是空降引进的，这样做是希望让我们的思路有一个变化。

记者：你们的优势在 B，C 是完全陌生的，你们怎么做？

刘积仁：我们不会直接叫 B2C，而是叫 B2B2C。我们要和现在做 B 的客户合作，一起走向 C，因为 B 一直是我们的客户，而他们对终端上 C 的理解比我们要好得多，比如车企对车主的理解就比我们强，再比如医院对患者的理解比我们强得多，因此我们跟医院合作，而他们也需直接为他们的客户提供服务，所以我们是一起走向 C，而不是一下跨到 C。我们做的事情，形象地说就好比利用我们原来打好的桥墩，利用这个桥墩架设一个跟 C 连接的桥梁，就是 B2B2C。

记者：如果以云服务的模式转向 C 市场，是否意味着东软的收入模式会发生彻底的变化？

刘积仁：以前做软件外包业务和解决方案是靠人的规模，有多少

人就可以做多少项目。而未来走向 C 的市场，创新和服务将是东软未来的热点，以后东软的收入可能会来自每一辆汽车，每一部使用了东软软件的手机，但并不是东软为汽车厂商、手机厂商实施的解决方案。这些业务并不是从零开始的业务，每年都能为东软带来持续增长的收入。如果东软从 B2B 到 B2B2C，这条路线能够走得很成功的话，会为原来的 B 端客户也创造很高的价值，同时能从 C 的方面获得更好的收入。

记者：健康云是没有成功模板的，C 又是你们陌生的领域，东软这次转型存在哪些风险？

刘积仁：首先我认为健康云的市场需求一定是有的。第一个风险就是如果我们没有真正满足客户的细致需求，做出来的产品、应用没让客户感觉到很方便，很有价值，就会存在市场风险。第二个就是我们需要对市场需求大规模爆发的时间和我们推进的速度保持好节奏。第三个风险来自管理团队在做 B2C 模式上的领导经验和创造性。因此，在考虑各种风险的情况下，我们会把 Apps 应用服务尽可能开放，让更多的人参与进来，把这个平台做起来，就可以尽量回避风险。

教授的探险旅程

刘积仁在 20 年前是一位纯粹的大学教授。跟随他创业的也大多是来自东北大学的老师。从创业那一天起，这家企业就形成了典型的校园文化。东软无论是在沈阳、大连或是成都的公司，都建设得像校园一样。

现在东软已有近 6000 名员工从事国际化业务，有 2000 名工程师工作在德国、日本、中国，为汽车电子提供软件外包服务。东软有 30%的业务来自国际市场，分支机构遍布全球 40 多个国家。这一串数字在同类企业中都算是相对比较高的。

这一次，熙康健康云的布局看上去又是一个长线战略。不过，这一次从 B2B 的业务向 B2C 的业务过渡，对于东软而言是一个全新的挑战。说到底，将来作为一个“健康云”的运营商，本质将是互联网的模式，与东软之前熟悉的软件业务完全不同。而东软作为一个从诞生起就为 B 类客户服务的企业，一群说了 20 年软件语言的人，如何能很好地理解 C 类客户的需求，用互联网语言完成这个健康云生态的搭建，把各种各样的企业吸引到这个生态中来？

健康云是东软转型的第一步，是东软对 C（个人消费）市场的第一次试探。刘积仁带领东软又开始了一次冒险之旅。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

威尔化工：让协同“润滑”企业管理

并送往其他部门进行流转。正好此时 A 外出培训学习，一周后回来发现文件还在第二个节点压着，他相当气愤，就去质问第二个节点的员工 B。

B 恰好正在和俞清商讨致远 A6 的技术问题，B 不知是为了推卸责任还是真的才收到，说：“你们部门才给我啊，再说不就是协同 OA 有表单吗？你要是发 OA，谁的责任不就一清二楚了？”A 无言却觉得是俞清给他找茬。

过了几天，A 找到俞清：“听说 OA 蛮智能的，我需要几个统计数据，你能否找到。”A 所需的统计以往很难得出准确答案，因为原有不规律统计本来就相当繁琐，但俞清利用 A6 的归档统计从容应对，逐一解决。正当得意之时，却出现一个统计出错。俞清仔细研究后发现，出错原因是差 A 的那张纸质文件中数据，加上之后依旧完全正确。A 再次无言……

从那以后，A 彻底为致远 A6 协同所折服，OA 无用论也没有被提及。A 也因年终小结中充分利用 OA 带给他个人进步和工作进步的小结得了一份最佳总结奖。

2010 年 2 月，南京威尔化工的企业版正式上线，给企业在内部协调、沟通管理上提供了新的驱动力与润滑剂。

企业内部衔接更流畅

威尔化工的生产以产定合同、以销定产居多，一些特殊产品会采用采取少量生产的方式。因此，退货的情况也比较普遍，而退货原因则多种多样，如包装损坏或者生产部门在生产过程的瑕疵，而质检部门没有发现……因此，威尔化工的退货流程往往是牵涉多个部门。

利用致远 A6 协同表单制作的“退货处置表”则极大地改善了流程的处理效率。首先是各部门处理更加积极了。因为每个节点收到协同、处理协同都有明确时间标示，消灭了部门推脱借口，而且流程节点上的各部门不好意思在本节点长时间拖延。这在无形之中加快了流程的执行效率。

其次，各部门信息对称更加容易了。利用致远 A6 协同的“退货处置表”表单，在申请发起到各节点流转完毕的过程中，只要处理过该申请的节点，都可以随时查看申请的具体进度和其他部门的反馈，只要表单被某一节点处理完毕，就自动知会已处理该协同的各节点，并自动通知下一结点进行处理。

致远 A6 协同的表单归档与查询大大提高了工作效率。通过退货处理表单的使用，现在退货处理在一周内即可处理完毕，不仅效率提高了 3 倍，客户对威尔化工的满意度也大大提高。

回顾致远 A6 协同企业版上线一年多来的使用成效，俞清最大的感慨是通过 A6 运行的管理制度执行效率明显比依然通过纸质文件执行的效率高很多。更重要的是，致远 A6 协同在潜移默化中提高了企业的管理水平。以往不按照制度处理、看人情面子来安排处理事情的优先级等现象屡有发生，而随着协同 OA 系统的深入人心，现在很多工作，“人们第一反应就是发协同，大家觉得协同发出来之后就是按章办事。我收到这个协同，我处理了，现在处理工作是看事不看人，执行效力也大大提高，企业内部管理制度的落地也得到了切实执行。”俞清描述道。

逆风飞扬 新兴际华创造“两制”传奇

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

而且要价格合适、适销对路。二铸管该阶段的产品，尽管质量过硬、产量也不低，但产品结构不尽合理，有些产品的销售状况不理想，自然也就无法完成利润目标。

“一直以来，我们的员工尤其是生产事业部的员工习惯了关注标准成本、产量和质量，对市场和利润的敏感度不够。‘两制’开始后，我们明显感受到了销售环节倒逼的压力。因为产品卖得不好的话，销售部门就会拒绝从我这儿采购。今后，我们应该多生产那些卖得更快的产品。”想通了这一点，周波又振作起来。

此外，二铸管还围绕着利润中心的目标，对产品生产工艺、原料消耗等因素进行分解，在保证产品质量的基础上，降低了对管磨粉、液态锌、铁水等原辅料的消耗。如今，在以利润为核心的考核中，二铸管又重新回到了优等生阵营。

不只是二铸管，新兴铸管股份的其他部门也都发生着令人欣喜的变化。如今，每个生产流程都引入了利润为中心的理念。不仅自己执行，而且倒逼着上下游一起执行。

“‘两制’推行以来，以前有时候

【名词新读】

“两制”释义

“两制”即以“层层模拟法人、环环快速联动、人人面向市场、招招应对危机”为核心，以市场变化为导向，以利润目标为中心，以提质降本为主线，以信息技术为手段，以激发活力为支撑，以可持续发展为归宿，构建“对企业内部模拟法人运行机制”和“产供销运用快速联动反应机制”。

出现的那种事业部报喜，公司报忧，生产越多亏损越多的局面已经被彻底终结。现在，生产、采购、销售、物流、用户五个环节已形成快速联动，市场信息传递自成内循环，从而实现工业区乃至更高层面的“环环联动创效益。”刘明忠评价道。

小算盘与大智慧

轧钢车间，一个身着深蓝色制

服、带着安全帽的年轻人正蹲在地上，看着旁边同样衣着的一位老工人忙碌地检修机器。老工人边干边说：“要记住，合格地完成这一系列动作，你今天能获得 19 块 4 毛钱的收入。你再跟我到这边，这还有……”

看着记者惊异的表情，新兴铸管股份有限公司总经理张同波介绍说，这就是“两制”对员工带来的冲击。“我们已经建立了较为完善的计量体系、考核体系、评价体系，每一个员工完成任务的多寡与好坏，都直接与其收入挂钩。员工每天下班时打开调度室的电脑，就能看到自己这一天的收入是多少，每一项收入的依据是什么。”

感知市场的同时，每一位员工心中都有了一把小算盘。“以前，都是干完了再算，现在，则是算完了再干。产品利润、企业效益、自己收入，三本账计算得清楚明白。”张学说。

这样的例子还有很多。所谓“千斤重担大家挑，人人头上有指标”，如今，新兴际华集团的“两制”试点企业中，员工的命运前所未有地与企业捆绑在一起。“两制”让每个人的主人翁意识大大加强，员工的市场意识、责任意识、危机意识、竞争意识进一步增强，形成了人人会算账、事事要算账、时时快算账的全员经营理念，员

工从简单执行命令的工具人变成了善于思考的智慧人。成千上万的小算盘，集合成新兴际华的大智慧。

【视野延伸】

要让员工天天打“小算盘”！

当员工会算大账小账之后，“人人算账挖潜力”，降低成本就水到渠成。“两制”推广后，每年降低成本 2.3%，有效化解了市场危机。作为钢铁企业，新兴铸管股份一直是用电大户。“两制”推行后，员工开始主动选择在中午、夜晚等时段生产——因为这些时段的电费较便宜。新兴铸管股份有 5 座高炉，过去同时给铸管和炼钢供应铁水。但由于二者产品特性不同，所以对铁水的含硫量等指标要求有较大差别。“两制”推行后，新兴铸管股份专门拨出一座高炉为铸管产品供应铁水，每吨铸管的成本下降了 100 元。