战略制胜 | Zhanlue Zhisheng

成功的企业和企业家既有相同之处也有各自特色。在两会期间,企业家们除了积极献计献策递交提案,也经常围坐在一起,畅谈企业发展的成功之道。

三大企业家谈企业成功经验:市场认可很关键

□ 钟薇

3月12日下午,十一届全国人大五次会议新闻中心在梅地亚中心多功能厅举行集体采访,其间,黑龙江省哈尔滨泰富电气集团公司董事长兼总经理杨天夫认为,作为民营企业,成功的经验就是实体企业能够生存的核心是市场,市场对企业产品的认可是企业生存的环境和必要条件。

◎杨天夫

◎刘明忠

◎向文波

谈及成功创业的经验,新兴际华集团有限公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长刘明忠表示,对一个企业的发展,我觉得,首先是要建立一套符合市场经济和企业实际运行的治理机构和运行体系。这几年国资委大力推行规范董事会的运作,就是决策权和执行权分开,形成有效制衡、互相促进企业发展。

刘明忠表示,我们的企业能够从2006年的100多个亿,去年达到了1483个亿的发展,得益于我们完善的法人治理结构。我觉得必须加大三项制度改革力度。这几年我们推行人员能上能下、工资能增能降、人员能进能出,我们现在的干部全部实行公开招聘制,就是内部招聘和外部招聘,全部进入市场化,对于业绩升、薪酬升、职级升;业绩降、薪酬降、薪酬降、这几年我们领导干部有7个被免职、15个被降职,这三项制度,我们认为要动就动管理人员、领导干部,如果不动领导干部而动普通职工是起不到大的效果的。

第三个方面,要适合于自己企业的改革,要在机制上发生变化。我们应对金融危机,我们推行了模拟法人等运行机制。今年全面推行预算执行管理体制的建设和党建的管理体系建设,促进了企业的发展。在实物方面,我们在投资上一定要按照主业进行投资,投资决策上一定要科学化,一定要大范围地进行调查研究,这样才能避免损失。我们原先也有投产厂,技术水平已经是世界前三位了,我们在石家庄的厂子,但由于原材料的问题造成效益不好,我们最后就把这个厂子关了。

对此,三一重工总裁、董事、党委书记向文波也表示,根据我的体会,八个字很重要就是要"实实在在,实心实意"。所谓实实在在,就是要实实在在的抓创新,实实在在地去理解和满足客户的需要,实实在在地降低我们的产品成本,实实在在地抓公司内部的各项管理,做实业要很实在。第二个是要实心实意,实心实意,首先就要一心一意。因为做实业是有一个很长的路径依赖。一个产品的品牌需要很长的时间,一个产品的开发就要走好几年,不能今天想干那个、每天想干那个,不能看什么赚钱就干什么,如果这样做想打一个品牌是不可能的。另外,要实心实意的对待各方面的利益相关者,包括社会、员工、合作伙伴以及社区,就是与你有关的所有的利益相关方,要实心实意地对待他们,我认为这对于做实业也是很重要的,一个品牌的树立确实需要长期艰苦的努力,这是做实业的基本经验。

此外,杨天夫认为,作为民营企业,几十年来能够发展起来,我的经验就是实体企业能够生存核心是市场,市场对企业产品的认可,这是企业生存的环境和必要条件。一个企业针对市长的变化,你的应变能力和速度是极其关键的,我们也经历了几次金融危机和大的波动,包括近期市场有的一些变化。市场还是要延续下去的,市场有其及时阶段的需求,如何去变,这是企业能够做好的一个基础的方法。

第二,对我来说就是人才。我们作为民营企业,不管是在同类企业和大型国有企业竞争过程当中,实际上我们对应的都是市场,而不是企业自身,也是我们的文化之间的竞争,任何企业能够发展和生存,都有竞争性。

同时,杨天夫指出,我们主要的竞争就是人才的竞争,如果没有把人才竞争这件事做好,那么企业的发展就会受到很大的障碍。所以说,我的公司这几年来投入最大的就是在人才方面。我本人的工作,刚才那位记者已经问到了,我本人的工作就是三件事,第一件事就是设定我们公司的发展战略,第二件事就是全球找人,第三件事就是全球找钱,这是我的本职工作,我把这项工作做好了,那么很多事情也就做好了。

李小明:民营经济"第二春"或今年启幕

□ 程义峰

在18日开幕的"中国发展高层论坛2012"年会上,即将出台的引导民间投资健康发展的"新36条"实施细则引发广泛关注,著名企业家、北京帝海投资控股集团总裁李小明认为,细则出台对于中国民营经济的发展意义重大,中国民营经济或可借此迎来"第二春"。

在刚刚结束的全国两会上,"放活民间资本"呼声甚高。很多代表委员认为,2010年6月颁布的"新36条"落实不到位,民间资本很难顺利进入传统垄断领域公平参与竞争。为此,政府工作报告中已明确,2012年要完善和落实促进非公有制经济发展的各项政策措施,打破垄断,放宽准入,鼓励民间资本进入铁路、市政、金融、能源、电信、教育、医疗等领域。国家发展和改革委员会主任张平明确表示,国务院各相关部门都要确保在今年上半年出台具体的实施细则。

上世纪80年代曾在国务院研究室任职的李小明说,入世以来的10年,民营经济在市场经济改革和外部推动中蓬勃发展,当时国家为刺激投资和消费,引导民营经济大举进入商业、工业品领域,国美、苏宁和华为、中兴、联想等民营企业经历了快速发展的"第一春",民营资本推动的互联网产业开创了繁荣的网络时代。

"这10年,民营经济虽然为创造社会就业、激活市场经济立下汗马功劳,但始终没有取得与国有经济相同的政治和经济地位。10年之后,入世规则和市场经济更加深入人心,民营经济对公平竞争、金融等公共和市场资源合理分配的要求更加明确,要求在各个投资领域内获得'国民待遇',只要政策层面有所突破,民营经济随时准备开始'第二次腾飞'。"李小明说。作为被国家公派到哈佛大学肯尼迪政治管理学院攻读MPA学位的优秀分子,美国的求学和回国后的创业经历,使李小明对民营经济这10多年来的艰苦发展历程和经济政治诉求深有感触。

李小明认为,自2010年6月颁布"新36条"以来,民营经济进入垄断领域的"玻璃天花板"就一直存在。近日,国务院将制定"新36条"的实施细则作为2012年的七大任务之一,细则出台后,将有效破除"玻璃天花板",为民营经济在传统垄断领域内参与竞争创造更有利的政策环境。

"经过市场经济30年熏陶的民营资本能有效激活投资,是最有效、最持续的投资主体。"李小明说,"让民营资本大举进入垄断领域,将可有效解决'后4万亿'时代各垄断领域的可持续发展问题,也将给拉动中国经济发展三驾马车之一的'投资'注入强大动力和活力。"

曾任北京大学78级校学生会副主席的李小明,如今已是坐拥150多亿元资产规模的帝海集团领头人。他在为自己的公司设计转型发展战略的过程中,明确提出要借民营经济"第二春"的东风,进入金融领域,参与更广阔平台上的资本运作。李小明认为,当前民间金融因为政策限制,其活跃度受到了很大制约,导致民营资本大量沉淀,积蓄了大量投资欲望和能量。一旦政策环境和市场环境改善,在政府引导和市场推动下,日益成熟的民营资本会产生爆发性力量,而这一次的爆发性增长将会更加理性和可持续。

王石:企业家缺少两个思考

□ 周忆

我所说的两个思考,就是目标和结果,我们往往把结果当作目标。比如说企业要做大,当然我也想做大,很多人都想做大,但是往往就把大当成了一个目标。比如说我要进入世界500强,实际上我的体会来讲,大小它那是个结果。但是你如果是把这个结果当作目标,它一定是走形的。

因为我本人是一个企业家。从企业家的角度考虑问题,我觉得现在普遍来讲是,中国企业家缺少两个这样的思考。

第一,就是目标和结果,我们往往把结果当作目标。比如说企业要做大,当然我也想做大,很多人都想做大,但是往往就把大当成了一个目标。比如说我要进入世界500强,实际上我的体会来讲,大小它那是个结果。但是你如果是把这个结果当作目标,它一定是走形的。比如说,我都是为了大,那就成了为了大而大,这就带来两个问题。第一,你是不是适合做大?你的核心竞争力是不是适合做大?你根本不适合做大,你的资源整合能力不适合做大,你也为了去做大,结果你可能做个中你做得很好,你做个小做得很好,那你为了做大而大,你没有这种竞争力,你最后的结果一定是很不好的。第二,就是你有做大的能力。但是因为你为了大,那就有点拔苗助长,就是现在社会的这种浮躁心态。本来你可能这个大是20年的事情,30年的事情,甚至是两代人、三代人的事情,你这样做下去,一定可以做得很大。

但是因为你为了大而大,你硬要把30年的事情,一万年太久只争朝夕,这样结果来讲,又把你的资源浪费掉了。所以我觉得,实际上不仅仅是中国的企业家,整个社会都要考虑的,个人的成长都是这样的。说要成功,实际上社会衡量成功那只是个结果。你到底你的生活的目标是什么?就是不要把结果当作目标。

那带来第二个问题来讲,那就是说我们的目标应该是什么?我们的目标应该是,让自己的生命有价值。什么是有价值的?显然不能说你做到大

就是有价值的。因为毕竟我们象征来说大,很多人都说我只要做第一,第二我根本都不想。但是拿我们来说,一个行业上来讲,可能少则几百家企业,多了几千、几万家企业,能做第一的只是一个,那你是不是你做不到第一,就是不成功的?所以一定要非常明确,你的目标到底应该是什么?应该设立到什么样。我给自己,我给万科,定的就是健康丰盛。只要你说你能健康地生活着,生活很丰盛。这时候你是排第一、排第二、排第三、排第四,你能健康丰盛了,其实它排第几,当然能排第一更好,你就排到一百零一又怎么样呢?生活不是很美好吗?你也是很健康地生活着嘛?

中国环保企业探索北美市场

□ 黄晓南 艾伦

集北美最新环保科技和解决方案于一体的加拿大温哥华国际环保展览会本月14日拉开帷幕。在来自50多个国家和地区的400多参展商中,首次推出的中国展馆成为今年环保展新看点。

温哥华国际环保展览会执行总裁约翰·韦伯在接受新华社记者采访时说,以往中国都派代表团参加展销,今年首次在温哥华国际环保展上推出中国展馆,有12家公司参展。他说,中国的参与非常重要,因为这表明中国已从单纯寻求环保科技发展到展示自己研发的环保科技。

"我认为今日中国在环保解决方案发展上要比许多国家更先进。我是说,他们在发展,你可能因为这个国家太大而看不到太大发展,但他们在科技和对科技的应用上,都领先于许多其他国家。"韦伯说。

在中国展馆中,济南世纪华泰科技有限公司在推广一种能回收利用废旧轮胎和废塑料的机器。它能分离钢铁,同时把最终产品转化成燃料油和色素炭黑。这台机器售价约350万美元,能在15个月内收回成本。该公司营销总监周琛对记者说:"各国的废旧轮胎和塑料处理已成为一大难题,我们非常关注这个市场。"

全能电池(上海)有限公司的沈晓白在展览会上推广太阳能便携启动包。使用启动包,人们在离电力网很远的地方也能获取电能。沈晓白认为,环保领域下一个大发展就是如何储存太阳能和风能。"我认为未来任何能解决环保问题的国家都将是世界的大赢家。中国追求这个目标是正确的发展国家的方式。因为在发展环保相关工业时,你事实上就在发展其他科技,进而带动其他产业发展。"沈晓白对记者说。

浙江一佳太阳能科技有限公司是一家在私人住宅和工业界进行太阳能应用的生产商,公司60%的产品销往欧洲、非洲和南美市场,现在开始关注北美市场。该公司外贸部职员戴立恒说:"这是我们公司第一次到北美进行展销,或许我们能在这里找到很多机会。对我们而言,这是一个新市场,也可能是一个很好的未来。"

曹华军是重庆第二机床厂有限公司的一名机械工程师。他说,公司正在寻找收购二手工业机床,并将其重新改造成高效新机床出售。"我们公司制造改装机床。在中国有很多二手机床,都已使用近20年,成了高耗能的老机床。在重新改造后,(这些机床)能节能20%,还能提高机床的准确率和自动化程度,并使其更具生产效率"。

据了解,为期3天的温哥华国际环保展览会于16日结束。

张茵:企业家只为赚钱就白活了

□ 杨春

身着黑色皮衣、刚刚从北京参加完两会回来的全国政协委员、玖龙纸业(控股)有限公司董事长张茵看起来很精神。

这位"中国第一位女首富"自从当上全国政协委员,就被推上舆论的风口浪尖:2008年批评劳动合同法"吃大锅饭"、建议"为富人减税",2010年建议"放宽二胎政策",2011年呼吁"不要歧视富二代",都在网上引来极大争议。

在本次人代会上,张茵也为此前遭到质疑的"为富人减税"提案辩护,"这个提案,跟我个人利益是没有关系的。我的出发点是为了国家好,希望通过给中产阶级减税,把好的人才引进来。"此言一出,又引发网络争议。

在接受媒体采访时,张茵对争议一笑了之。她说:"一个企业家如果把钱看得太重,做一些事情就不会太大气。我会一直专注于造纸行业,一定做这一行到老。"

谈慈善

企业家捐款也体现员工价值

张茵认为,企业家做慈善有成就感,企业家不应该只是为了赚钱,如果单是这样,一辈子就白活了。

在汶川大地震发生后,张茵第一时间向灾区捐款1000万元,后又以个人名义捐款500万元,并在中国光彩事业基金会成立"玖龙光彩教育专项基金",专门支援灾区教育事业的重建工作。此后,玖龙纸业又向青海玉树地震灾区紧急捐款500万元,共计捐款1000万元。

"对社会做出贡献才是一个人价值的回归。我当时在广东省拿奖的时候,并不是为张茵个人去的,而是带着企业17000多人努力所得的成果去的,因为捐的钱不是我一个人挣的,是整个团队的劳作。我的员工给我发短信说,他们很高兴,我想企业的员工也非常需要体现自己的价值。虽然我是老板,但老板始终只是一个人,有再大的能力也是有限的。"张茵告诉记者。

谈企业

依靠产业升级打造百年基业

作为"最传统行业造就的最富有的女性",张茵说她对中国造纸很自豪。中国发明造纸,而在2000年以后,最先进的设备都在中国。目前,玖龙纸业在张茵的掌管下,通过专注一个行业,做到了亚洲最大,全球第二。张茵说,她有信心为玖龙打造百年基业。

"如果你有机会去看看我们的车间,每个车间基本见不到人的,产业已经升级了,在国外也看不到这么先进的设备。比如美国的造纸并没有进新的设备,但我们不一样,我们年年都会进几台非常先进的大设备,今年又要放几台。"张茵说。

"只有盈利做得好,才能做成百年基业。我们企业的规模逐年增长,跟全球第一大的企业只差一点点产能。虽然我们并不是高盈利,但我们靠规模效益,所以产能要做大,效益才能上来,才能保证员工福利、股票稳固。到今年,目标基本达到了。"张茵说。

张茵认为,当前的微型和小型企业都非常需要鼓舞和支持。她在本次两会上重点呼吁废纸规范化,希望能把中小企业做大做强。

谈未来

家族企业的好处在责任感强

"国外的一些很优秀的家族企业虽然没有上市,但却传承百年,品质优良,有口皆碑。有的老板都80多岁了,虽然有的经验模式传统,但整个管理流程都是现代化的,甚至完全看不出是家族式企业。"张茵说。

经常到世界各地商务旅行的张茵很留心国外家族企业的发展,她也希望自己的企业能一代代传承下去。

"家族企业的好处在于责任感,而且是完全透明,人与人之间的了解与信任是很可贵的。就这样,企业一代代从爷爷父母传到子孙,知道怎样管理,怎样更好给员工归属感,怎样升华企业价值,让企业更稳健地往前走。玖龙快速发展了这么多年,就是为了将来更加稳健。"张茵表示。