

开启中国企业家的“健康之门”——访中国企业家健康工程秘书长周敬

■ 主持人 本报记者 王镜榕

企业家是宝贵的社会人力资源，对发展我国社会主义市场经济、推动社会生产力发展、增强综合国力、促进安定团结发挥着重要的作用。改革开放以来，企业家们始终身处机遇与挑战的第一线，他们有成就，也有付出。他们需要关注的问题很多，为促进社会经济发展倾注了大量的心血，却很少关心自己的健康。他们当中有的人倒在了自己的工作岗位上，有的人带病坚持工作而得不到及时的治疗，有的人因缺乏健康知识而长期处于亚健康状态。企业家的健康问题已成为我国社会发展及医疗卫生工作的新课题。

中国企业家健康工程以为企业家健康保驾护航为宗旨，由中国企业联合会、中国企业家协会与中国医学基金会于 2001 年 11 月联合发起成立，受到社会各界有识之士的重视和支持。

当前，我国正处于经济社会绿色转型的战略关键期，如何通过切实有效地工作，促进我国企业家群体的生活方式的绿色转型，使之成为时代健康生活方式的积极倡导者与自觉践行者，本报记者专访了中国企业家健康工程秘书长周敬。

主持人：2013 中国企业 500 强发布暨中国大企业高峰会将于 8 月 30 日在昆明召开，我们也获悉中国企业家健康工程将在会议期间举行“企业家健康夜话”专场活动，您能否向我们介绍一下有关情况？

周敬：去年 11 月 25 日，沈阳飞机工业（集团）有限公司董事长、总经理、党委副书记罗阳在执行任务时，突发急性心肌梗死、心源性猝死，经抢救无效，在工作岗位殉职，终年 51 岁，罗阳事件再一次引起社会各界对企业家和科技精英健康保驾护航，全面推进企业健康工作，是当前我们重点思考的问题。

2013 中国企业 500 强发布暨中国大企业高峰会将首场专场活动确定为“企业家健康夜话”，反映了主办单位对企业家健康问题的高度重视。届时，我们将邀请卫计委有关领



● 中国企业家健康工程秘书长周敬

导、医疗及科研机构著名专家学者与企业家共同探讨企业家健康话题，介绍中国企业家健康状况，分析威胁企业家健康的主要风险，就企业高管和员工健康管理、医疗管理及健康教育等问题探讨解决方案。

主持人：从历年很多机构发布的数据看，我国企业家群体的健康状况不容乐观，您认为原因何在？

周敬：影响企业家健康的因素很多，与社会大众一样，遗传因素、环境因素、健康观念、生活方式等等都很重要。而紧张的工作节奏与心理压力所造成的心身疾病是这一人群健康的最大“杀手”，如市场竞争与生存的压力、重大决策风险的压力、错综复杂的企业内外人际关系协调压力等等。巨大的心理压力是一种无形的消耗，长期处在压力环境下的企业家，身

心健康受到的损伤很大，那些暂时还处在逆境中的企业，企业家的健康尤其应该受到关注。

主持人：结合多年的健康工程实践，您认为企业家群体健康管理工作中取得了哪些宝贵经验？

周敬：通过整合名院名医资源，我们首先为企业家和企业特殊一线岗位人才开辟了约诊绿色通道，为疾病治疗提供必要保障。在此基础上，我们进一步加强了企业家疾病预防、风险管理与健康生活方式倡导。在全国范围内整合优质的疾病预防、风险管理的软硬件技术资源、服务资源、智力资源等，为企业家群体提供优质服务。

未来我们将着重发展三大服务体系。一是咨询服务体系，主要包括企业特殊一线岗位人才的导诊、会诊，企业全员的健康档案数字化管理与分析，企业全员健康风险评估等；二是教育培训服务体系，主要包括企业家的健康生活方式研讨沙龙、企业专门健康管理岗位人才的职业培训，企业全员与企业社区的健康科普教育等；三是评价推介服务体系，这个评价推介是双向的，一方面我们要借助强大的、中国顶尖水平的专家顾问团的智力资源，遴选为企业全员健康促进工作提供支持的产品、服务、技术资源和机构，并有一个准入机制，只有达到一定水平和标准，才能进入这个系统，获得这个市场，得到为企业提供相应服务的机会。另一方面，我们要建立一套评价标准，通过具体的量化指标，比如体检的数量与质量、特殊一线岗位人才的保健工作、相关专门岗位的配备和人员的职业教育水平，全员与社区组织开展健康科普教育的次数和水平等等，评定企业全员健康促进工作开展水平的星级，对优秀的、有特殊贡献的企业进行表彰，并向全国广大企业推广他们积累的工作经验。这个工作会分步、分批进行，相应地，我们也将选择一些各方面资源相对成熟的企业，作为健康促进工作的试点，起到示范带头作用。

主持人：在促进企业家群体预防疾病自觉性方面采取过哪些有效举措？

周敬：在工作中，我们发现很多令人担心的健康误区，有的企业家对一些健康危险信号过于轻视，认为那只是暂时的小问题，很快就会消失，因此贻误最佳治疗时机；有些企业家过分倚重医生和药物，却忽略了运动、心理、饮食等因素的巨大调节作用，无法通过增强体质抵御疾病，因此使疾病治疗效果有限。面对早期征兆，很多企业家往往用一句“工作

忙、顾不上”草草带过，却没有意识到健康是承载工作重负的基础。其实，时间并非问题，意识才是关键。我们的企业家朋友应该认识到，健康不仅仅是企业家个人的私事，更关系到企业持续、稳定、健康可持续发展。

为此，我们组织开展了多种形式的健康主题教育活动，以促进企业家预防疾病的自我保健意识，如组织保健专家对部分优秀创业企业家和“中国企业家健康卡”持卡企业进行“健康巡诊活动”，到企业去解答企业家的健康疑问，为企业家制定适合他们的饮食、运动、药物使用等方面的保健方案，把健康送到企业家的办公桌旁；安排著名健康教育专家为企业家进行专场健康讲座；通过网站、报刊、通讯持续推进健康知识的普及工作；同时还与地方政府、地方企联携手，举办健康讲座。在此过程中，产生了一批深受企业干部职工欢迎的健康科普教育专家和课程。现在看来这些工作是富有成效的，企业家自我保健意识较前明显提高。

主持人：原卫生部副部长孙隆椿曾指出，作为拥有金钱、事业、名誉、地位的中国企业家们，长期饱受焦虑、孤独和苦闷的困扰，目前，这个群体已成为与心理因素有关的多种疾病的高危人群。您有何体会？

周敬：企业家是心理健康的高危人群。这个观点值得重视，这种风险当然也会影响到企业的决策质量。通过这些年的案例观察和研究，我们发现，企业家心理健康问题，特别是压力管理问题，是构成企业家因生活方式造成疾病的关键因素，通过组织心理专家积极开展企业家及企业全员心理减压、心理疏导等方面工作，就抓住了解决问题的“牛鼻子”，为此，今年的“企业家健康夜话”活动中，我们也将企业家压力管理作为重要议题，特邀有关著名心理专家重点解读企业家减压课题。我们相信，届时有关数据的分析与应对智慧，将带给企业家朋友新的思考和启发。

主持人：面对未来，帮助企业家群体确立绿色、健康生活方式意义深远，请问您对我们的企业家朋友有哪些良好祝愿与建议？

周敬：企业家是创造社会财富的重要源泉，我们关注企业家的整体健康，寄望于企业家成为绿色生活方式的倡导者和自觉践行者，并通过他们的率先垂范，使其成为促进企业全员健康的核心力量。未来，我们将坚持以人为本，通过更新观念、创新机制、资源整合、推进试点，与全国的企业家一道，制定企业家健康解决方案，一起开启企业家的“健康之门”。

服装大佬疯狂并购 多品牌之梦不被看好

服装行业进入低谷后，企业的并购却出人意料地变得更加积极。就在森马收购服装品牌 GXG 后不久，九牧王又传出有意向并购高端男装业务的消息。据悉，近期，还有很多国内服装品牌将海外品牌作为并购目标，一时间，气势浩荡的服装品牌并购潮逐渐展开。但在高库存、高成本、低利润的现实之下，服装企业的这种多品牌战略因可能造成资金负担加重而不被外界看好。

有分析认为，虽然各服装品牌当前都面临着严重的高库存、利润下降等问题，但同时也造就了抄底的好时机，尤其是那些大品牌，面对“可以低价大鱼吃小鱼”的诱惑，自然不会放过。

另外，对于大品牌而言，抄底绝不是最终目的。从森马、九牧王并购的方向可以看出，他们都有意向中高端转型，从而实现经营品牌的多元化。对于这一波并购潮，中投顾问轻工业研究员朱庆骅表示，若服装市场没有处在低谷时期，高端品牌的估值将较高，而现阶段存在价值洼地，收购恰逢其时，实力较强的服装企业进军中高端的可行性较高。

但梦想和现实总是有一段距离。想借机实现品牌多元化的大牌服装企业，在并购过程中还面临着资源整合、财务控制等诸多问题。

朱庆骅指出，并购有进一步拖累企业的风险，“企业并购之后可能会由于整合不当、资源分配欠妥，导致企业业绩增速减缓，或者由于支付大量收购金额，从而引发公司财务危机，造成资金链发生断裂，尤其是收购高端品牌，成本较高”。

另有业内人士分析称，引入多品牌后，有效整合资源是关键，“这不仅包括品牌的融合，同时还包括两公司管理与文化的融合，而这将耗费企业大量的时间和金钱成本”。该业内人士表示。

（马骏宏



■ 芮娜

“我希望飞利浦更像是一群猛狮，快速群猎。”这是现任飞利浦全球 CEO 万豪敦给飞利浦的新定位。从横跨多个产业的电子巨头，到聚焦照明、医疗和优质生活三大业务板块，飞利浦用十年的时间完成了“瘦身”。2011 年 4 月，万豪敦接棒柯慈雷（飞利浦前任 CEO）时，他面临的问题正是如何让从“巨象”变身为“群狮”的飞利浦“嗅觉更敏锐，行动更迅速”。万豪敦直言不讳：“与亚洲竞争者相比较，飞利浦组织太笨重，不够快。”如果说前十年，飞利浦明确了新的战略方向，那么接下来，万豪敦带领下的飞利浦势必需要启动组织、文化变革的内引擎来驱动可持续的增长。

其实，从 2008 年开始，在业务战略转型的同时，飞利浦就已经开始寻求内部变革之路。2008 年全球经济危机，依靠以中国为代表的新兴市场使飞利浦的利润率得以艰难拉升。从此，飞利浦的全球业务版图中，中国市场的着色越来越重。在过去的四年里，飞利浦中国持续保持两位数的业绩增长，并且从 2010 年一季度起，中国连续两个季度销售额超过德国，成为飞利浦全球第二大市场。为此，飞利浦高层做出决定，将中国作为飞利浦全球除荷兰和美国外的另一个“本土市场”。于是，“以市场为中心，成为飞利浦中国模式的精髓。”在金融海啸期间走马上任的飞利浦大中华区首席执行官孔祥辉总结到。而这种模式，正是万豪敦在两年前提出的“加速成长”计划中的首要原则的体现，即“以市场为导向，以客户为中心”。

充分授权——收放之间的平衡

完成“瘦身”的飞利浦正在通过充分授权区域市场，打通部门壁垒等方式提升市场反应速度，以求从“大象”真正变身为“群狮”。

飞利浦的蜕变：大象到群狮

万豪敦深知要使跨国公司对市场做出迅速反应，就必须改变过去“总部集权化”的观念。以往，跨国企业的做法是总部决策，各市场负责销售，“业务部门推出什么样的产品，区域市场就销售什么样的产品”。但随着像中国这样的新兴市场的迅速发展，过去的决策机制已经成为阻碍业绩增长的绊脚石。“因此，为了更贴近本地市场，更好地实现在中国创新，我们还要在本地做出决策，实现为中国创新。”万豪敦说。

中国是飞利浦施行变革的“先驱”。在柯雷慈的任期内，飞利浦中国就获得可以单独进行损益核算的授权，这一举措当时在飞利浦集团内还是第一次。此外在人事和财务两方面，大中华区首席执行官孔祥辉也有决定权，他改变了过去大中华区在管理层级上的尴尬，成为区域市场的决定者。

“飞利浦有业务集团和市场两条线，我们把业务和市场结合起来，成为一个个‘业务市场组合’”，由业务总部和当地市场负责人针对当地实际情况，充分考虑产品的定位、定价、以及未来的市场发展趋势，共同做出决策。决策权下放的结果就是决策和创新的速度加快，产品周期缩短，从而能更“迅捷”地反映和满足消费者和市场的需求。

从原来“总部到地方”的线性管理到现在的“块”状架构，飞利浦正在探索如何使集权和分权两全的路径。“如果我们只强调区域市场管理，那么各个当地市场就变成了一个个独立的公司；然而，如果我们只强调全球的中央集权，不基于各区域市场的实际情况，公司是不会获得成功的。因此，我们需要找到一个平衡点。”万豪敦认为，要达成收放之间的平衡有一个前提，那就是，总部与各区域市场之间相互认同、信任，拥有共同的愿景和目标。在这个前提之下，还有两个保证条件：第一，必须要有充分的透明度，能够让总部知道各区域市场在做什么事情，如何做到的，怎么做的。因为透明度，总部才知道区域市场需要怎样的支持；第二，明确责任。权力和责任从来都是相伴相随的。

目前，飞利浦总部和区域市场的关系可以从研发的合作上充分体现出来。基于本地需求，依托本地资源进行创新，飞利浦在大中华地区拥有 2500 多名研发人员，并建立了 9 个研发中心。对于当地的创新团队，飞利浦总部要做的不是给予多少激励，而是如何帮助他们扫除前进途中遇到的障碍。飞利浦越来越多的创新不再仅由某一个区域市场的研发团队单独来实现，而更依赖全球各个研发创新中心之间的通力合作。在更加扁平化的组织架构下，飞利浦总部的角色和作用也从原来的指令者变成了资源整合和支持者，从“司令部”走向大平台。

2011 年 1 月 1 日起，飞利浦把家居及厨电业务的全球总部移师上海，到目前，飞利浦已有 6 个业务部门的全球或区域总部设在了中国。同年，孔祥辉也加入了飞利浦全球执行委员会，开创了区域市场 CEO 加入飞利浦全球最高管理层的先河。作为飞利浦的另一个本土市场，中国模式将成为向飞利浦全球推广的范例。

打通部门间壁垒 大公司变敏捷

与欧美等成熟市场停滞、处于低谷的状态不同，新兴市场充满了机遇和变化。而对于体积庞大的跨国企业来说，“深耕本地市场”不是件容易的事情。产品快速迭代、价格更加低廉往往是本土企业侵蚀跨国巨头市场的生存之道。要在本地市场与“地头蛇”们争市场，跨国巨头就不得不形成反映迅速、执行敏捷、灵活可伸缩的组织结构和流程体系。在飞利浦称之为“简化‘端到端’的价值链”。

“我们打造的‘端到端’价值链”可以缩短产品从研发到上市的周期，孔祥辉说。从产品定位开始，飞利浦的研发、商业、营销等团队就共同协作来完成。这样在产品开发早期，各个环节、部门就互相沟通信息，从市场定位、产品特点、市场竞争、价格、营销、销售，甚至网络销售等方面都综合考虑。也就是说，各个环节的工作是并行进行的，而不是过去做完一个环节，再做另一个环节，这样才能加快创新速度，

更快地向市场推出符合本地需求的产品，获得更强的竞争优势。比如，以前飞利浦做单线条产品设计，做了很多市场调研，但是销售渠道和产品推广、生产流程等却与之前的调研结果相割裂。很多产品上市周期慢就是后来发现设计、流程有问题，然后回头再做，这样就浪费了很多时间，因此，打破各个部门之间的壁垒是加快对市场灵敏性的前提。“我们要把资源充分投入到创新和赢得客户这些直接带动增长的领域。而要实现这种更合理的资源配置，就需要我们通过精简职能部门、降低日常和支持性开支等举措，建立更高效的运营模式，在此过程中必然会涉及供应链管理、营销、财务、人力资源管理等等方方面面的整合和调整。”万豪敦说。

2012 年，飞利浦家居照明业务部在中国市场取得了 60% 的业务增长，其中 LED 业务增长了两倍，占到了整体销售的 30%。这一成功就来自于“端到端”的整合。

“我是创业家”

“我是创业家，不是业务总经理。”这是孔祥辉在一次接受媒体采访时说的话，正是依靠这种责任感才使得他有激情和动力开创出成功的飞利浦中国模式。而这也是大老板万豪敦在“加速成长”中特别强调的文化变革：渴望成长、勇于承担和协力超越的创业精神。

“传统与创新，两者在飞利浦内部并不矛盾。”万豪敦说，1928 年飞利浦兄弟带着手提箱来到中国开拓市场，就是一种创业家精神和勇气。“过去没有手机、传真、微博，但是业务可以开展，依靠的就是充分授权、信任、责任感。”122 年过去，在发达的通讯技术条件下，人们反而过度依赖别人的决策和想法，束缚了自己。在飞利浦 120 周年庆祝典礼上，万豪敦提出，飞利浦在不断重新自我再造的过程中，应当传承过去的“创业”精神，即授权给每一个人，让他们在自己的岗位上做决策，做决策的同时，就意味着责任和担当。而作为飞利浦 CEO，他的责任就是保有这份激情并激发他人的创造力和热情。