

# 企业大佬“捕风” ——集体寻找变革时代的“风口”

## 李东生： 移动互联网时代 转型与狼共舞

66

编者按：

进入变革时代,企业面临诸多变量影响,商业生态已截然不同。面对剧烈变动的环境,处于市场最前沿的企业家们聚在一起,“风口”自然成为他们最关心的话题。“创业,就是要做一头站在风口上的猪,风口站对了,猪也可以飞起来。”

这句调侃幽默的流行语,对企业来说,“风口”其实就是方向、是定位,是突破口。面对增速变缓与技术变革的双重挑战,中国企业家怎样才能战胜压力,找到当下最强劲的风口?找到风口后怎样才能飞起来?怎样才能飞得更高,飞得更久?本版编辑选择了几位企业界大佬在“两会沙龙”的讲话供读者朋友玩味。

99



TCL 集团股份有限公司董事长李东生表示,作为传统制造业,自己的压力很大,面临互联网企业的迅猛冲击,TCL正在作各种转型,包括与狼共舞,与一些大的互联网企业合作,整合各种资源,为用户提供更多、更好的选择。

以下是 TCL 集团股份有限公司董事长李东生讲话：

过去几年大家都很关注制造业。我一直在工业领域集中精力做事,制造业盈利很不容易,去年是年景好,我们赚了近 29 亿利润,但是,对比 850 多亿的销售额,平均销售利润率只有百分之三、四。但是,从另外的角度看,制造业又是相对比较稳定的产业,过去十年,除了很特殊的情况,年度亏损也不容易。制造业就是这样的产业,它是整个经济结构一个基础。

我想跟大家分享一下,过去两年我们面临着很大的转型压力。我们的主要产品是电视机、手机和家电。过去几年,电视机、手机快速地从原来的传统产品转向智能产品,互联网技术的快速发展,使电视机、手机成为家庭的多媒体终端、移动多媒体终端。

过去十年,移动通讯快速发展,使得中国的三大运营商成为全球最大的企业之一,它们都有很强大的规模,盈利能力也很强。他们支持了一批应用服务的企业迅速崛起,像腾讯、百度、阿里巴巴。

对传统企业来说,我们的压力来自竞争对手增多了。IT 互联网企业开始跳进来做终端产品,像联想现在做手机,做电视;小米也做手机、电视;还有乐视,也在做电视;我们产品的毛利已经越来越低。

他们进来后,采用互联网打法,在产品销售当中不要求利润,甚至还贴补。如果我们不跟他玩这一套,我们就会很累,所以,过去几年我们在尝试转型。比如向“智能+互联网”战略转型,在经营好产品的同时,也要把服务能力建立起来。最近发年报时,我们把这几年做的一些思考和准备做了梳理,发布了我们向智能和互联网转型,以及建立“产品+服务”的商业模式。

接下来我们会按照这个战略不断地向前推进。在这个领域我们会和 IT 大佬、互联网大佬合作,我们在智能电视上就与百度合作了一把。

另外,互联网冲击还带来商业模式的变化,过去一两年市场上电商不断热炒,商品价格越打越低,消费者得了很大实惠。很多电商企业虽然还不太赚钱,但是,商业模式的变化确实促使整个产业要适应这种转变,包括我们厂家,所以,我们最近在战略转型当中也准备建立一个线上、线下销售服务相结合的商业模式,就是现在最热门的一个词语叫做 O2O。在这一块我们今年会加大力度去落实。

但是,我认为不管怎么转型,作为工业企业,你的优势,或者你的本分是要把产品做好。怎么把产品做好,依然是我们最重要的工作,只是产品要求和原来不一样,原来只是说把一个硬件产品做好,现在不但要把硬件产品做好,产品里面软的东西,比如应用软件、操作系统、应用平台,可能都要在产品设计中考虑进去。

此外,我们也要适应整个商业业态的转变,以前是把产品卖给客户,现在更多是客户来选产品,因为产品的供应很充分。

在互联网当中,用户体验对产品的销售影响很大,说得直白点,按照传统观念来看,最好的产品不一定是最好卖的产品。你说自己的产品做得最漂亮,工艺最精湛、功能最强大、性价比最好,但是不一定卖得好。关键是你能不能抓住用户需求,让用户认同。

互联网真的是很热闹,我也认为,像我这种经历和年纪可能已经很难胜任了,我希望在互联网的推广活动中,让年轻的同志们去干,因为他们对消费者更加了解,效果也会更好。

李东生答记者问：

记者：刚才新希望董事长刘永好分享了他们公司的一些新做法,很重要就是年轻化,他用五年左右的时间让团队变成 30 岁左右的,每年替换 20% 的老员工,我听说你们也有一些内容上的变化。

李东生：在内容上有一些尝试,但是我们不会去整合内容。比如智能电视应用最大的是视频,我们更希望跟爱奇艺、优酷这样的公司合作。因为他们建立视频内容平台的投入非常大,而且他们有相当强大的技术平台去支持。比如看同样的内容,后台的保障能力要足够强大,才能让视频看得流畅,如果不流畅会影响到用户的体验。

我们会也是选择对自己特别有优势的内容做,更多是做资源整合,希望把各种各样的内容,通过一个更加有效的平台整合好,让用户去好好用。互联网很大的不一样是你的服务是由用户决定的,吸引不了用户,再好的东西也没用。他可能不愿意看你的免费东西,只要他感觉好,体验好,更愿意看付费内容,这完全取决于他的感觉。对我们来讲,问题是如何整合好这些资源,让用户能更方便地选择,把用户体验做得更好。

## 刘永好：初步过剩阶段 唯有变革

现在八九万人,人也不少了,我们规模也不小了,将近一亿上下,但是感觉压力很大。

首先是人的成本大幅度提升,这是第一个;第二个就是产品的初步过剩,猪肉现在多便宜,最贵的地方 12 块,成本是 13 块多,全部养猪都亏,这种情况下怎么办?

所以,这样就不单单是规模了,现在到了一个初步过剩阶段,就是从传统的轻纺产品,到后面的电子产品,到后面的机器重工业产品,甚至到金融到房地产都出现初步过剩。就是规模越大,不一定是好事,认真真做不一定能赚钱,这个时候你看看现在有什么不过剩?除了移动互联网所带动的新兴的产业和某些服务业、高科技的一些领域,绝大多数都过剩。而在过剩的状态下,后面的建设就意味着一定要淘汰旧的,就意味着你要把对方打下去,就必须利润要低,所以现在 1%,2%,3% 的利润的产业都比比皆是。你说钢铁现在利润率多少?可能负值,0.1 都没有,有色金属也是这样,煤炭现在也差不多平衡,或者也是。而且,很多制造业也是这样的。

在这种格局下,我们该怎么办?其实唯有一个:变革创新。变革创新的突破口在哪里呢?我们做了一个实践,大家最近一两年做得最多的是内部变革,就是干部年轻化,我们已经干了 30 多年了,像我这样 60 多岁的,跟我一块干革命干了 30 多年、20 多年、10 多年的比比皆是,这些人,勤奋、认真、努力,可能年龄都偏大了,他们给公司创造了历史,是非常值得尊重的。但是,在新格局下,显然他们创新是不够的。你怎么让移动互联网,让手机玩法使他们跟 90 年代的人一样玩起来,那不行的,80 年代,

90 年代,00 后,现在市场在他们手里,你必须年轻化。

所以,大概经过这一两年,大家都问我刘畅接班怎么样,其实刘畅接班只是一个代表,一个实质,实际上是年轻人上。我们年龄大一些的这些创业者,或者是这些曾经为公司创造价值的这些人退到二线。我觉得这样的话,可能在效益上短期看还不一定能看得出来,但是两年,三年,五年以后一定有巨大的变化。你看看现在我们集团高层,我们集团副董事长到副总裁,除了我以外,平均年龄 40 多岁,从差不多 60 岁降到 40 岁,降了差不多 20 岁,这 20 岁有了巨大的变化,最近央企的一个副总裁到我们这儿来了,年龄也很小,40 岁左右,我觉得这是变革。另外,集团部门长,像人力资源、财务,或者是办公室,我学得这些部门长,平均年龄 36 岁,现在年龄一下从大概 40 多岁,50 岁降到 30 多岁,降了十几岁,这是不得了。然后我们又提出,让基层总经理,就是我们大概有 500 来个法人实体,大概基层干部有 1000 名上下,我们提出每年有 20% 必须是 30 岁以下,就是在公司干了大概三年以上的大学本科,基本上就是这个条件,换句话说五年以后基本上全部换成这些人。

在这个变革过程中,最要命的就是怎么样处理好这些老臣,他们为公司作出巨大贡献,而且今后还会发挥作用,就是让他们做一些顾问的工作,做一些专项的特派员的工作,传帮带。我觉得把他们安排好,我们必须做好这种工作。然后选拔一批,提拔一批,引进一批年轻人,我想今后自然就有活力了。而且现在有人说其实再过几年,再干几年确实还可以,或许可以再干十年,

但是等我干不动那个时候再选人风险就太大,有可能就赢了,有可能就输了。而现在我们做这种安排风险不大,为什么呢?有时候大的问题老家伙还在这儿,至少还不至于跌下去,我们老的经验可以做一些贡献,我觉得这是一个变革,突破口,就是突破口在年轻人。

现在大家都说拥抱互联网,怎么用移动互联网的这种精神来做。移动互联网精神,问题是像我们这些 50 多岁的,60 岁的这些决策者,他手机都不怎么用,移动互联网怎么回事搞不懂,教 3 个月才教会,这时候怎么应对变革?另外我们一批大概四五十岁的这些同志收入都不错了,房也有了,家也有了,家也安了,小孩都好了,应该说他们的拼劲,动力绝对不够了。他为什么拼呢,他什么都有了,生活不愁了,而这种人,仍然对公司很忠诚,继续作贡献,他们绝对不会白加黑,5+2。现在我们用了一批年轻人,他们真是白加黑,5+2,我们一个总经理说,最近他们这个团队天天都是这样的,5+2,白加黑的干。而且他们很多互联网精神,很多创新意识,我们十年前收购了一批乳业企业,结果弄过来很麻烦,前几年做的都不太好,换了很多总经理,因为国有企业人很多,总经理我们请的都是一些很优秀的大企业的,后来我们下决心,全部都是内部年轻人上,三年下去,大变样。非常骄傲的,可以这样讲,我们今天的新希望乳业是最具创新能力的企业,一大批人非常优秀,我看那些大企业,最大最强这些企业的老总都称赞我们这个团队,他们就看到了希望,这帮年轻人有动力,有生命力,有想法,你给他政策设计好,这就是我觉得变革的突破口在哪儿。

## 李彦宏：移动互联网会带来颠覆性的改变

度统计。而这几年搜索引擎技术更多依赖人工智能、机器学习的技术,如果不学习很快企业就会被淘汰,市场份额很快就会丢掉。

美国互联网公司以及百度,在人工智能方面的技术投入非常大,百度在做“百度大脑”的项目,其实是用计算机模拟人脑,现在基本上可以做到两三岁孩子的智力水平。未来相信随着硬件成本越来越降低,计算能力越来越提升,计算机的能力会非常接近人的能力。

这是计算机技术的变化,人的行为习惯、喜好变化也非常迅速的,你一不小心可能就跟不上。前两天我们负责搜索的总经理跟我讲,你搜一下“啤酒+炸鸡”,除了百度正常结果之外,满屏幕都在飘雪花,我回他一个不明“觉厉”,这是网络语言,也算一句成语,意思是虽然不明白,但是觉得很厉害。

为什么我们说不明白呢?因为我不是平时看电视刷剧的人,但这个故事是最近热播的电视剧《来自星星的你》,看过这个剧的人都很明白“啤酒+炸鸡”的意思,我听说有女孩子因为男朋友不给她买啤酒+炸鸡就吹掉的 Case。而且这部电视剧在全国任何电视台都没有播过,完全是网络传播,这是网民在追逐最新的流行趋势。

到今天为止,做互联网的人都非常清楚互联网变化非常快,用户的行为,消费者喜好变化非常快,需要不断学习,不断创新,不断地自我改变。但对于很多其他的行业、传统行业来说,来自互联网的冲击其实也越来越明显了。

大家意识到比较明显的是零售,互联网对零售行业的冲击很大。五年前零售商店和现在的零售商店已经不一样了,美国电子商务每年增长百分之十几,中国每

年增长 60%,也许五六年以后,中国的电子商务占零售的比例会非常非常大,大到对线下零售行业产生冲击。

零售是需要配送的,而金融不需要配送的,只不过现在在各有各的管制,当然管制也是可以理解的,因为金融风险比较大,但它非常适合互联网来做。所以,我们也看到,各种各样的金融机构、证券、基金都在考虑要和互联网公司合作,或者自己做个互联网金融或金融互联网。不管怎么样,大家都感受到这方面的冲击。

车载导航数年前还是个生意,今天全部免费了,就是这个市场已经不存在了,没有人再为导航付费了,这也是互联网带来的冲击。还有很多行业,旅游、订票、订酒店几乎都在互联网上预订。平常大家日常生活,到餐馆吃饭,KTV 唱歌都是在网上订。打车,现在不会用智能手机老头老太太打不着车了,司机不会给你停,因为网上价目单能够给他减 10 元、20 元钱。这些冲击对每个行业都是有的,这是我们现在看到,没有看到的冲击还会更多。

中国市场经济其实时间非常短,民营企业的历史也就 30 多年,而民营企业在这 30 多年当中头半部分可能还不是完全的市场经济,还有很多的权力寻租等乱七八糟的东西,所以,我们的民营企业真正地在市场经济当中摸爬滚打的历史时间非常短,现在又遇到了来自互联网的冲击,会是一种颠覆性的改变,对中国的改变。

当然,这种改变对我们是好事,我们有后发优势。很多的行业用互联网思维再做一遍,会比美国传统行业的做法更有效,更对消费者有利,更对这个社会进步有利。尽管有很多冲击,但我还是非常乐观,我觉得未来这些行业会因为互联网而变得更先进,中国会因为互联网而变得更强大。

李彦宏答记者问：

记者：我想问关于互联网方面的问题,请问李总,您对移动互联网未来的发展趋势有什么看法?百度理财是去年发布的,反响比较大,现在类似这样的理财产品挺多的,您对互联网金融有什么看法?

李彦宏：移动互联网和传统互联网肯定不一样,手机屏幕与电脑屏幕相比变小了,输入方式不一样了,以前在电脑上是通过键盘输入,在移动互联网时代,大家开始使用手势、语音甚至开始用图像作为输入方式,这就要求我们对语音识别技术,图像识别技术在这方面比较大的提升。

用户行为习惯的改变,因为屏幕小,也和 PC 互联网不一样,PC 互联网是标准的浏览器,大家都长得一样,遵循一定的标准,但在移动互联网上,基本进入一个应用,需要在这个应用里完成所有需要完成的工作,而不是跳转到其他的应用里,这是移动互联网所带来的挑战。

现在大家看到,大的移动互联网公司也在大量做并购,这也是一块担心,如果哪一块没看到就可能被颠覆掉。移动互联网发展了几年时间,也不能说我们就看清楚了,未来几年相信还会有非常大的变化。

关于互联网金融,这块非常适合互联网做,金融产业确实有效率不够高的地方,互联网金融非常适合起到一些替代作用的地方。不管是百度理财产品还是其他公司的理财产品,我觉得都还处在非常早期的阶段,还在摸索,也需要获得有关部门的许可,因为金融产品是有风险的,我们是外行,到底它会有什么风险,其实我们并不是特别清楚。我们是有着一腔热情往里冲,但发展过程中相信也会有很多需要改变、防范和完善的地方。



新希望集团董事长刘永好表示,改革开放 35 年,前 15 年是供不应求阶段,做什么都能够赚钱;第二个 15 年叫基本平衡阶段,就是规模越大,成本越低就越挣钱;现在到了第三个阶段,初步过剩阶段,不是企业越大就更赚钱,大家的压力比较大。而解决之道,唯一要做的就是变革创新,而人是最佳的切入口,市场在年轻人手里,你必须年轻化。

以下是新希望集团董事长刘永好的讲话实录：

我认为最近这几年,中国要进入初步过剩阶段。改革开放 35 年,前 15 年是供不应求阶段,做什么都能够赚钱,第二个 15 年叫基本平衡阶段,就是规模越大,成本越低就越挣钱。但是,现在到了这种光靠规模,光靠人数远远不够,拿我们来说,我们



全国工商联副主席、百度公司董事长兼 CEO 李彦宏表示,我做互联网已经十几年了,做百度也有 14 年了,很早就在互联网行业。我和专家交流,他们说你们很幸运,市场份额 70%,赚钱赚得很舒服。我说这是一种误解,我们市场份额高,但竞争是充分的,也不像你想的那么舒服。移动互联网发展了几年时间,也不能说我们百度就看清楚了,未来几年相信还会有非常大的变化。

以下是李彦宏演讲全文：

今天讲的话题是互联网对经济的影响,每天市场环境在发生变化,市场环境一发生变化,你所具备竞争能力也需要发生变化,现在用到这项技术,马上要用到下一项技术,原来消费者喜欢用的是这个东西,马上消费者喜欢另一项东西。

我刚开始做百度的时候,搜索引擎的技术实际上是统计学的技术,统计一个词一共发生多少次,超链分析也是从另外的角