

严虎 不断创新 完成企业家的时代使命

■ 记者 毛力平 李友军 王萍

中央企业工作 13 年、世界知名外企 (GE) 工作 1 年和民营企业工作 18 年。严虎的履历耀眼、厚重,他在国企、外企和民营企业之间的任职经历,跨度包括医药行业、机械行业和饲料行业,历任总会计师、财务总监或副总裁,深厚的资历,为他带领通威走出困境提供了可资借鉴的经验。

严虎在担任通威总裁之前,几乎没有独立管理企业的经历,也没有一线的实践经验,因此出任通威总裁后也曾受到质疑,甚至行业中有人称,不用怕,严虎不懂营销。通威董事会则力挺,称其具备了一名合格总经理的综合素质。事实证明,严虎回归后的通威在慢慢苏醒,而且这种势头让业内同行都能清晰感受到,从 2011 年实施变革开始,由上年的水产销量下降 9%(同行是增长 50%左右)回弹到恢复 18%的增长,2012 年又上升到 29%,2013 年预估比同行多 10%以上的增长比例。2014 年初,通威发布公告称预计 2013 年 1-12 月实现归属于上市公司股东的净利润比上年同期增长 200%以上。数据,足以说明通威董事会当初的决策并没有错,而此前看似保不住的水产料销售王座结构仍继续保持。

——采访手记

4 月 25 日下午,由四川省企业联合会、四川省企业家协会举办的 2014 年四川省“企业家活动日”上,严虎被评为四川省优秀企业家并受到表彰,成为职业经理人、职业企业家的标杆。严虎在当日的活动上发表了热情洋溢的演讲。“作为企业的掌舵者或者管理者,为企业创建清晰的、能够推动企业持续稳健发展的经营模式和商业模式,为企业、为股东、为员工创造更多的财富,让企业持续做大做强企业,是我们的立身之本。然而,我们更清楚,企业家更本质的意义是成功,同时,企业家更根本的责任在于怎么样引领时代,在于企业对社会转型发展的贡献及市场和社会对企业的认可。为此,我们只有不断学习积累、不断自我更新,不断创新经营和管理,才能不负股东、员工和社会的期望,才能更好的完成企业家的时代使命。”这番话引起企业家们的共鸣。

有人说,一国的经济增长 50%以上的贡献要归功于企业家的作用,国民经济的发展最关键的因素是企业家的创新职能。探寻严虎作为一名优秀企业家的成长足迹,找寻他在通威实行的一系列创新举动的源泉,希望给当下正在创新路上奔跑的中国企业和企业家们一些启示。

回归是双向选择的结果

记者:2011 年,正值通威最艰难的时候您出任通威股份总裁。当时是怎么想的?

严虎:其实,这是双向选择的结果。

通威 31 年发展历史,从 1992 年开始以“通威”的名字经营,开始集团化发展,到今年 22 年了。我们面临的问题,别的企业也会遇到。中国民营企业的平均寿命是 3-7 年,到了某个阶段就会遇到瓶颈,5 年、10 年、20 年、30 年,不同的阶段有不同的瓶颈,不同的坎,就需要有相应的革新和调整。这是按年份来说。从规模来讲,企业发展到不同的规模也会遇到不同的困难,10 个亿、20 个亿、30 个亿,不同的规模,会面临不同的坎,要迈过这些坎,需要不同的资源、不同的管理,也面临不同的难度。

80 年代、90 年代的饲料行业,主要是正大的禽类饲料、新希望的猪饲料、通威的鱼饲料,这三家企业是最早带领这个行业的一批企业。正大饲料是饲料工业的开创者,引进了工业颗粒配合饲料,成为中国工业饲料的“开山鼻祖”。现在,除了中粮,国有的饲料企业基本上全部倒闭了,剩下的全部是民营企业 and 外资企业。89 年亚洲金融风波,正大开始走下坡路,调整了十多年。新希望在 2000 零几年也面临瓶颈,进入调整阶段。通威从 2008 年开始,受到全球金融危机影响。通威在 20 年的坎上,也面临新的挑战,处在战略转型期。但是,通威的调整时间最短。

这是集团和行业的一个发展背景。

还有一个背景。通威一直是以水产饲料为主,这么多年来,市场地位一直是“高高在上”,上市以后,在市场基本上一直没有竞争对手,这对于个人也好、集团也好,长期一个人“跳舞”,没有对手就不好玩,难免缺乏激情。原来遥遥领先,后来没有竞争者、没有竞赛者,“高处不胜寒”,时间长了难免懈怠,创新不够,就需要在思维方式上进行创新。08、09 年发展速度明显减缓,2010 年下降明显。行业内,正是资本市场最好的时候,在资本的推动下,大量的上市公司在快速发展,跟我们的距离很快缩小了,不断接近我们的规模。2010 年我接手,2011 年,企业的发展恢复到了年 18%的增长速度,2012 年恢复到年 29%的增长速度,我们的竞争对手从 48%的增速降到 23%,与我们擦肩而过,我们继续稳坐冠军宝座。当时还担心,可能我们的冠军宝座要给别人坐一会儿,还算是过了。擦肩而过。

我接任总裁,一方面是由于个人的追求和爱好。在我的职业生涯中,总是在事业发展最好的时候转换岗位或单位,华丽转身。在事业发展最好的时候,相对来说应该是最轻松的时候,大部分人会选择继续坚守;相反,会在在混得不好或者事业低谷的时候转换岗位或者单位。但我呢,一直喜欢挑战、喜欢创新,敢于挑战,喜欢在事业发展最好的阶段华丽转身,选择更有难度、更具挑战性的岗位重新做起,这是我的个人职业生涯的一个特点。



于挑战,喜欢在事业发展最好的阶段华丽转身,选择更有难度、更具挑战性的岗位重新做起,这是我的个人职业生涯的一个特点。

另外,是因为这个平台。我原来做财务总监。18 岁从学校毕业参加工作,在央企工作了 13 年,外企工作了一年多,在小型的民营企业工作了三年,在通威还算是中型民企的时候,在通威工作了五年,又到大型民企新希望集团工作了六年,到 2010 年,我工作了 28 年,都是从事以财务为主的相关的管理工作,当中也涉及到行政、信息、营销、人力资源,但总的来说,还是以财务总监的身份为主。正好有这个平台,让我回来做总裁,全面管理。这正好与我内心的追求和爱好吻合,从个人角度考虑,我愿意接受挑战。

还有就是鉴于刘汉元主席。他虽然是一个民营企业老板,但是他的境界、责任感、高度、眼界是很宽的。最近 12 年,资本市场如火如荼,很多老板都在快速增加自己的财产、财富的时候,我们老板不动心,集中精力做实业,而且做的是民生的实业。我们就两大产业:绿色食品和光伏产业,都是跟人民生活息息相关的——吃的,安全食品,用我们的饲料来养;用的——太阳能发电,多晶硅组件的太阳能发电。他是一个成功的企业家,不是一个成功的商人。为什么这么说呢?商人是以赚钱为目的,但他不是。包括我们的通威食品、通威鱼,最少的时候都是亏三四千万,最多的时候亏损一亿多,他坚持把这个品牌做下去。别人绝不会这样做也不敢这样做。通威鲜鱼,我们做了十年,2012 年才开始赚钱,赚了 100 万。这就是一个企业家的社会责任,一个有良心的企业家的品牌意识。别人有点钱,要么做房地产,要么放高利贷,刘汉元主席集中精力做实业,在安全食品和光伏产业(清洁能源)方面集中精力投入。别人都在追求财富的时候,他在为民生考虑。

信心来自于老板

记者:在通威面临困境的时候你回来担任总裁,你扭转局面的信心来自哪些方面?当前,很多企业面临通威当年那种困境,要摆脱这种困境,请您给他们提一些建议。

严虎:通威在全国有 100 多家分公司,靠的完全是规模化、精细化管理,靠的是质量。这个行业毛利太低。一边是三农——农民养殖户,一边是市场上的老百姓,很难做,很多人静不下心来。刘主席一直坚持做,这体现了一个企业家的社会责任和担当。

第二,刘主席既是管理专家又是技术专家,非常讲求效率,便于沟通。这对于职业经理人团队来说,是好事。

第三,老板的素质决定企业的命运。改革开放 30 年来,中国的民营企业也就 30 来年的历史,如果股东太多,没人做决策,必然陷入混乱,反复扯皮。中国民营企业一定要有一个精神领袖,他看多高多远,企业才能走多高多远。同时,老板也有瓶颈,老板的学习转化能力也决定了这个企业的命运,老板也是一步一步成长的。通威将“为了生活更美好”作为企业宗旨,高度的社会责任感。这时候老板做实业是一种成功的欲望,一种价值的体现,这为职业经理人团队建设和运行提供了很好的环境。

第四,我个人判断,在四川这个范围内,在我们这个行业里面,通威最有条件实现两权分离,实行现代企业制度,由职业经理人团队打造。这个行业的企业,有的是由老板兼任

总裁,有的也是职业经理人担任总裁,但是并不具备实行现代企业制度的条件。来通威做一名职业经理人,信心更多的是来自于刘汉元主席。作为老板,他有着超强的人格魅力,善于分享。现在,企业全部由职业经理人团队来经营。在我 46 岁的时候,果断放弃了希望集团价值 3000 万的股权来做了通威的职业经理人,还是提升了很多,我的目标和愿望达到了,我想做的也做到了。

我认为,第一,职业经理人打工要有尊严,第二,要打出自己的品牌。一定要专业化、职业化。我们接受董事会、监事会的监督。任何人缺乏监督都会有漏洞,我们堂堂正正做事,明明白白挣钱。企业发展了,团队一定要分享,建立分享机制,要有合理的薪酬机制。

在通威的管理文化里面,信任文化、激励文化、监督文化等等,都要求管理人员要各自履行自己的职责。

这些,对于职业经理人团队,对于企业的发展都非常有借鉴意义。

企业社会责任

记者:经过双向选择您回到通威,您认为在饲料行业的民营企业中,通威是做得最好的。通威的食品板块曾经一年亏损一个亿,现在每年还亏损三四千万。我们怎样把“企业社会责任”这个议题做好?

严虎:我们会实实在在地做。目前还没完全做好,我们尽量改造,等哪天做成功了、做成形了,再来思考这个问题。这么多年来,通威致富思源、在绿色食品上的投入,在光伏产业上的投入等等,实际上,我们的压力是很大的。光伏产业目前正值寒冬,但是老板坚持做下去,他认为这是未来的方向。由于资源有限,由于经济高速发展,污染非常严重。刘汉元主席在《能源革命(改变 21 世纪)》一书中指出,光能、太阳能才是取之不尽用之不竭的。由于目前的产业环境,企业压力大,亏损严重,赛维破产,国企几十亿的亏,但是通威仍然坚持收购了安徽赛维。我们先做前端,中端没有做,开始做后端的发电。太阳能还处于投入阶段,眼前的压力很大。

在食品安全方面。目前养殖业亏损,不赚钱,需要进一步规范市场,加大对违法行为的打击和处罚力度,提高门槛,规范行业。打击掺杂使假。所以我们要坚定的走下去。

记者:通威设立的通威大学,为企业培养管理人才、营销人才,这跟《企业家日报》“做中国企业的思想者”,“建立一支庞大的企业家队伍”的宗旨是一致的。

严虎:以前是培训中心,今年成立了通威大学。专业的人员、机构,内部的外部的人员、机构都利用起来,加大这块的投入,面对经销商、养殖户,围绕我们的产业链上的每个环节。以前民营企业的优秀的管理者都是从国企的破产企业分流而来。今后,一个成功的民营企业,70-80%的员工和干部,特别是干部都是自己培养,这样的干部对于企业文化的理解。通威这几年在这方面加大了投入,面对员工、经销商和产业链进行教育投入,通威的科研经费和教育经费是不封顶的。为了避免“鹅公多了打烂船”,如果没有这种整合能力,就会出现新的问题。真正优秀的企业,队伍是自己培养的,所以,集团加大了这块的投入,我们注重对员工、经销商和客户能力的提升,专业知识的提升,这是我们办通威大学的宗旨,为集团输送人才,跟大学、中专合作,签订协议,建“通威班”等等,也为行业内其他企业

输送人才。

“执行到位 有效经营”

记者:现在企业普遍存在的问题就是上面的指令执行不到位。您上任通威总裁以后,提出“执行到位,有效经营”的理念真的是太好了,切中了当下企业管理中普遍存在的问题。

严虎:是“聚势聚焦,执行到位,有效经营”这十二个字。我们主席确定了,13,14,15,都不改变。现在,企业在转型、升级。现在面临这样的困惑,有的企业在拼命做大,但是总资产、总规模并不大,做得也不专,未来会受到很大的挑战和竞争。

因此,我们主席提出,把有限的资源聚起来,聚势聚焦,聚焦在某一点上,某一个专业领域、某一个区域上。食品这块暂不扩张发展,把现有的做好,集中精力把饲料做好,适度加大种苗等的投入,集中所有的人力、物力、把饲料这块做好,把水产饲料做好。所以我们三年下来,从 47 提升到 57。未来只有发挥专长,做你最擅长的,做你最核心的市场才是正道,远了,宽了,大了,没有用。刘主席有一个很形象的比喻:五个手指伸开了,什么也按不住,但是,握紧拳头,打出去的力量就完全不一样。把所有资源聚在一点上,一定能找到突破口。这就是为什么我们这三年的经营方针都不变。

管理上真正的创新不见得多,最关键的一点还是怎么执行到位。很多企业的经营模式、管理模式,几句话、几段话就可以描述清楚,但是,你的资源、体系等等能否得到支撑,能否执行到位,效果就有差别。你说执行到位,实际上能到位 20-30%已经很不容易了。要做大、做强、做精、做专,经营一定是有效的。以前不赚钱的,果断地砍掉;不是长项的,果断地砍掉。一定要学会舍和取,这样的经营才会是有效的,过硬的。简单靠促销、赊欠、价格战、以销量换市场等等,都不可取。一定要在真正过硬的,有质量的销售体系里面做这个事,才能成功,靠别的,可能会得到短期的市场,但是,客户并不忠诚。必须是脚踏实地做服务工作,执行到位 10%、5%,企业的效益都会有提高。

员工价值最大化 户价值最大化

记者:请解读一下:以员工价值最大化作为基点,以用户价值最大化作为核心。这是所有的企业家、创业家所关注的。

严虎:用户价值最大化。从 2011 年开始,通威提出从饲料生产商、经销商转变为服务商。以前,光把产品做好就行了,现在,光做好一个成熟的产品,没用。要真正赢得用户的心,就要想办法让用户增值,帮助用户成长,让养殖户、客户提高效率,客户才能长期跟你合作。产品好,没有增值服务、创新服务,客户马上会离开。让用户提高效率,同时让他提高生活质量,提高学习和工作的能力,用户价值最大化,帮助用户成长,这样,用户才会长久跟你合作下去,你就不用担心你的市场,你的销售的问题。“客户是上帝”,那是真正吃饭的上帝。如果只算自己的账,早晚没用户。经销商只是过渡,真正的终端用户,稍加不注意,就会换品牌了。现在,用户的需求全面优化升级和提高后,你要帮助他成长,提出发展方案,帮助他成功,帮助他提升。

员工价值最大化。用户价值最大化靠谁

实施?靠员工。对员工,要有合理的、有竞争力的薪酬,要有分享机制。更重要的,你要有综合的福利保障体系,人文的关怀,要尊重他、帮助他提高、成长,帮助他提升专业知识和能力,让他们提高挣钱的能力,缩短打工的时间,让他有成就感,不同领域的成就感、荣誉感,提供给员工公平发展的机会。做到了这些,他的激情、他的责任感才会释放出来。首先,提供发展事业的平台和机会;第二,合理的薪酬;第三,企业文化的熏陶。让员工得到尊重,有荣誉感,得到提升。一样的衍生服务。

现在的 80 后、90 后,到了企业,先问你:有没有网络,有没有 WIFI,有没有娱乐设施,他们需要宽松的的生活工作环境。这是现实,作为企业的管理者,不能回避,还必须对他们进行引导,让他们逐渐适应企业的发展。

用户价值最大化、员工价值最大化,在这方面我们只是做了一些工作,还差得很远,这是一个无止境追求。观念、行动、优化提升。用户价值最大化、员工价值最大化,这两方面都做好了,市场、效益、规模才有可能,股东价值最大化才有可能。

企业需要年轻化

记者:通威的员工对老板是发自内心的尊重。通威被称为“一个来了就不想走的企业”,您认为这跟老板的个人魅力有关系吗?

严虎:当然有关系。刘汉元主席“要么不表态、表态就一定要做到。这样的老板很有魅力,在这样的企业工作,员工有被尊重的感觉。我上任以后,给干部的绩效一次性提升 42%。这个比例不小,想想,有几个老板会签字?员工工资增加几千万,增加研发投入,在营销上投入八千多万,硬着陆,强行调整,风险很大。我们用了三年时间,彻底迈过了“坎”。恢复到了同行业上市公司最高水平。

记者:你上任以后,给干部的绩效一次性提升 42%,老板认可你的这种调整,实际上也是对您的认可,对您有信心。

严虎:我们制定了详细的绩效考核体系,这点非常重要。少的可以拿一二十万,多的可能会拿到五六十万,差距很大。我们的终极分享计划,利润超过 20%,全部管理层分享,全部公开透明的,可以算出你做了多少事,做了多大规模,赚了多少钱。就看你有没有本事拿。按月竞赛,分公司、分系统,全部实行末位淘汰。

第一,只要你有本事,认不认识我,随时可以上,可以挣钱。第二,你只认识我,没用。数据摆在那儿,数据不去,我想关照你都没用。全部由数据说话。要做优秀企业,虽然很残酷,但是一定要实行专业化管理。

所有的机制都是正向的,包容和容纳优秀人才。凡是乱整的一律开除,凡是懈怠、不进取的,都会面临淘汰。

我们提出年轻化。指年轻的心态、年轻的激情,不是像政府机关那样年龄一刀切,我们还有 70 多岁的享受国务院津贴的老专家,天天在鱼塘,激情满怀,说话、讲事情,豪情万丈。民营企业不能混日子。建立这个制度并不是说我有高明,是因为我想清楚了这个事情。

我跟老板讲,我回来只做五年,过渡一下。这五年,我想做这个事,我有激情,会全身心投入。但是如果让我保持十年,不可能。身体等各方面也不允许。再有,要再创新,也有难度。第三,一定要培养年轻人。企业要持续发展下去,需要年轻人。