



学术顾问:(按姓氏拼音排序)

巴曙松	蔡继明	陈东琪	陈栋生	陈全生
程恩富	迟福林	戴圆晨	范恒山	樊纲
高尚全	顾海兵	葛志荣	谷书堂	贺茂之
洪银兴	黄范章	贾康	江春泽	金碚
李成勋	李江帆	李京文	李维安	刘诗白
刘伟	茅于軾	任玉岭	宋洪远	宋守信
宋养伟	谭崇台	王东京	卫兴华	魏杰
吴澄	徐长友	晏智杰	杨家庆	杨启先
张曙光	张晓山	张卓元	赵人伟	郑新立
朱铁臻	周叔莲	周天勇	邹东涛	

第 125 期 (总第 238 期) 2015 年 11 月 29 日 星期日 乙未年 十月十八 投稿邮箱:jixzb@163.com 地址:北京市海淀区大慧寺路 8 号 邮编:100081 电话:010-62135959 本刊订阅方法:网易“云阅读”搜索“经济学家周报”即可订阅。 本报所刊载文章作者观点,均不代表本报意见

ICT 化:迈向信息工业化的战略管理

■ 管益忻 启文

整个工业化在资源配置上,简单说就是“三个加工”:加工物质;加工信息(大数据,互联网,云计算等);加工价值观(以文化创意产业等)。而现在从加工物质为主向加工信息为主过渡。665 美元的手机,闪存等核心技术(即侧重于加工信息的上游公司)占 95%利润,我们组装(侧重于加工物质的下游公司)只有 5% 获利。现在,我们要大搞 ICT 战略转型。

我们正在经历一场具有划时代意义的大变革。不管是奥巴马再制造,德国的工业 4.0,还是中国以智能制造为引领的工业 2025,其本质上都是由传统的、以加工物质为主的经济形态向以加工信息为主的经济形态转变,即 ICT(包括互联网,大数据,云计算等等的总称)化。如果说前者为物质(资源配置主导之)工业化,那么,后者即为信息(资源配置之)工业化,唯其如此,从根本发展战略上讲,我们的发展模式 and 战略管理都必须不断地 ICT 化。而要实现 ICT 化,就必须从以下几个方面实施其具有划时代意义的战略转变。

人类社会从物质经济主导向信息经济主导过渡之例证,首要的当然是发达经济体较之发展经济体更快转型,特别是美国较快复苏。

美国经济为什么能够又是怎样走向复苏的?尽管很慢,但毕竟开始复苏了,尽管有 QE1、2、3——使许多国际货币流入,但毕竟所谓高科技武装下使其以新型制造为中心的产业经济,上了一个大的新台阶,而这个新型制造业即 ICT 化产业经济。其次,在我国国内深圳之发展高于全国,甚至较比苏州发展迅速转型升级更快。

1、在经济形态定位上,从物质经济形态向信息经济形态转变。

ICT(互联网、大数据、宽带、云计算等总称)要从 IT 向 DT 过渡,DT 不仅仅是技术提升,更是思想观念的提升。

为迎接 IT 以至 DT 时代的到来,互联网+乃至“数据中国”上升为国家战略。大数据或 ICT 时代,国家间竞争的焦点正从对资本、土地、人口、资源的争夺转向对大数据的争夺,世界经济的发展正由既往的物质要素驱动、传统投资驱动转向 ICT 驱动,竞争焦点的变动和驱动要素的转型必然会转化到全球战略格局,国际安全体系,国家治理架构及整个资源配置模式,这种颠覆性的改变正在演化成为具有划时代意义的巨大的经济社会变革。对中国而言,将发展大数据化从而整个 ICT 化上升为国家重大发展战略层面刻不容缓,打造“ICT 化中国”是中国实现引领发展的必然选择。ICT 成为重要的生产要素和重要的战略资源,是推动世界发展的重要驱动力和国家竞争力的重要标志。欧美等重要国家纷纷把数据资产提升到国家战略资源的级别。

这是我们探讨经济理论,管理学术和商业文化的逻辑起点,探讨新一代商业文明的前置内涵。从物质经济向 ICT 化即信息化经济过渡,其基本点是:

(1)生产要素,从传统物质性材料为主导转变为以数据 ICT 等为主导,基本形态的加工信息。未来制造智能人,企业成为终端,资源是数据。

未来的制造业不仅仅是会生产商品和产品,而且制造出来的机器必须会思考,必须会说话,必须会交流,未来所有的制造业都将会成为互联网和大数据的终端企业。未来的制造业要的不是石油,它最大的能源是数据。

(2)企业形态,从传统的公司转化为或大或小的生态系统。

常识告诉人们,航母再大也只是一个平台,无攻击能力,但其舰载机有进攻能力,这儿是整个生态系统。

平台型企业。二战中日本建造了人类历史上最强大的军舰,叫做“大和”号,有最强大的装甲和火力,以为可摧毁一切,可很快就被美军飞机给击沉了。然而,航母毕竟是一个平台,自己虽然不直接拥有进攻能力,但平台上的舰载机却具备强大的进攻能力,可见这就是一个生态系统。

(3)公司雇佣关系,企业(业)职工(工)关系颠倒。

多少年前,管理大师德鲁克就讲过了:未来不是公司雇员工,而是员工雇公司。因为这次技术革命释放的是人的智慧,人的脑袋。这些脑袋中装的智慧是企业产业链的主宰。这种情形势必改变公司雇佣关系,拥有智慧的职工将成为公司的主宰。进一步观察,许多搞组装、零部件的中国企业也正在被美国的研发软件控制着。这也说明了同样的一个问题,谁拥有智慧,谁就拥有统治力。

我们正在经历一场具有划时代意义的大变革。不管是奥巴马再制造,德国的工业 4.0,还是中国以智能制造为引领的工业 2025,其本质上都是由传统的、以加工物质为主的经济形态向以加工信息为主的经济形态转变,即 ICT(包括互联网,大数据,云计算等等的总称)化。



(4)企业(业)客户(户)关系,让客户更强大。

企业只有让你的客户更强大,你才能生存和发展,实质上是在说,不从总体上把握整个系统,那么我们还是生活在昨天。

马云说:不管你自己有多强大,要思考如何让员工更强大,让你的客户更强大,让你合作伙伴更强大,以便能展开竞争。假如我们对未来 DT 时代不从整体上去把握,那么我们还是生活在昨天——大大地落伍。

(5)ICT 化演进的方向,从 IT 向 DT 演进。追赶的方向:向 DT 迈进,而不是向 IT 迈进。

有个领航企业 CEO 说,今天我们看到无数企业在追逐、发现和参与大数据时代,我们也看到了很多互联网的公司很快沦落为传统的互联网企业。我们看到很多 IT 企业变成了传统 IT,甚至有很多人还没有搞清楚 IT,而我们自己正在进入 DT。

(6)信息加工业态发展。IT 与 DT 对比,特点在于:这告诉我们 ICT 决不是在加工“虚拟”(加工“真空”)而是真正的加工信息,即使像阿里的光棍节亦早就遭遇过人们的批评。任何时候都不能搞零和游戏。

安邦认为,国内诸多互联网公司已经或正在产生很多衍生的负面效应。比如,打廉价牌的 O2O 公司为例,完全无视资源成本、服务成本、劳动力成本,它们崇尚的“羊毛出在猪身上”信条,都是建立在资本市场愿意阶段性烧钱的基础之上。试问,如果一桩生意注定是不赚钱的,那么它的融资行为与庞氏骗局又有何差别?此外,许多互联网公司的发达是以实体经济损失为代价的。从市场竞争角度看这当然无可厚非,但从就业、政策和社会整体财富创造来看,某些互联网企业的盈利靠的是不同领域的财富转移,某种程度上类似于零和游戏。

下面稍对比一下 DT 同 IT 的不同点:
A:让谁强大,IT 侧重于让自己强大,DT 侧重于让别人强大;
B:服务,IT,让别人为自己服务,DT 你去做别人服务;
C:未来,IT,从过去分析未来;DT,创造未来;站在未来(全面)看现在(局部)
D:20:80。IT20%企业强大,80%衰败;DT,80%企业强大,20%衰败。

从 IT 到 DT,是二个时代的递进性竞争,要高度重视 DT 时代的理念与思维。从 IT(信息技术)到 DT(数据技术)的演进。不仅 DT 是技术的提升,更是两个时代产业业态、经济形态的竞争,也是一个新时代的开始。

2、在发展模式定位上,由“后发优势”跟进向“先发优势”引领转变。

十八届五中全会第一次提出以“先发优势”引领性发展理念。打造“先发优势”的引领性发展模式,就是要从“后发优势”主导向“先发优势”引领转变,这是实现 ICT 化战略的重要抓手。

(1)客观要求“发展优势”引领发展。现在客观形势要求我们必须以“先发优势”参与竞争,引领整个发展。大飞机、航母都是这样制造出来的。

(2)已有“发展优势”引领发展。虽不很多,但在某些(或个别)领域,我们的确已有了部分“先发优势”,应很好地发挥其引领性发展作用。高铁、超高压等都属于这一类型。中国高铁质量上乘而每公里造价却只有 1.29 亿元,西方同样水平的造价在 2—3 亿之上。中国高铁拥有发展优势,可以引领世界未来高铁的发展。

(3)“奋发可为发展优势”引领发展。这就是说,虽然我们目前没有,但只要我们奋发努

力就可打造出来这种模式,更多发挥先发优势的引领作用。0.46μm 芯片研发成功就是如此。

(4)“相对发展优势”引领发展。从全国来说,深圳发展优势是极为突出的,是可引领全国发展的,另一方面在某一个省,某一个市内某些局部(局域企业)的相对先发优势也可引领发展。深圳超越苏州,值得关注,值得复制的经验。

(5)“中高速(增长)发展优势”引领发展。这一总体战略,必然要求我们打造“先发优势”之引领性发展模式;

(6)“国家级战略”发展优势引领发展。我们搞了那么多“国家级”,区域、城市战略特别像上海、北京一线城市,原本国家就要求他们率先创造出可复制样本在全国推广。宏观上,加快形成引领经济发展新常态的经济发展方式,形成 5+1 的建设体系。在微观上,多创造以华为模式为代表的企业发展模式。华为“先发优势”经典案例的特点在于:

首先是确立科学的引领观。就是说,企业发展眼光一定要聚焦。虽说聚焦也不一定引导主潮流,但发散肯定不行。任正非曾说,我们要清醒地认识到,我们还担不起世界领袖的担子,任重而道远。虽然聚焦不一定能引领主潮流,但发散肯定不行。

其次,确立“全球公司”发展目标。我们正在进入“全球称雄”逐鹿世界的大竞争时代,大企业必须确立“全球公司”大战略目标。去年华为三大业务领域业绩均实现增长。其中,运营商业务收入达 1921 亿元,同比大增 16.4%。企业业务和消费者业务营收分别为 194 亿元和 751 亿元,同比增长幅度分别为 27.3% 和 32.6%。这三大业务板块在总营收中的占比分别为 67%、7% 和 26%。来自海外市场营收比例超过总营收六成。

第三,确立研发的主导地位。华为的成功重心在 R&D。而创新成功在于坚持把每年 10% 的收入投入研发。2014 年华为在收入、净利润、经营活动现金流等关键指标上都表现优异,而根本原因,就是华为坚持研发创新,坚持把每年收入的 10% 投入于研发。

第四,确立 ICT 引擎地位。由宽带、云计算、大数据、物联网等构成之 ICT 技术,正在成为各行业加速转型的引擎。工业 4.0 智能交通等领域的发展意味着利用 ICT 技术进行新一轮的进化,ICT 基础设施,已经由过去的支撑系统向驱动制造价值的生产系统转变,成为继土地、劳力、资本之后新的生产要素。

“ICT 基础设施已经由过去的支撑系统向驱动价值创造的生产系统转变,成为继土地、劳力、资本之后新的生产要素。”华为称,到 2025 年,全球将有超过 1000 亿的连接,这将是一个规模空前的市场,如何存储和处理、传送与分发、获取与呈现这些庞大的数据流量,既是一个巨大的挑战,也是华为的战略机会。

3、在创新模式定位上,从第一代创新向第三代创新改变。

众所周知,过去许多大企业的传统工作模式是,每个人在生产线上机械重复,难有创新。而现在许多大企业都在努力转变旧有模式,运用互联网推动系统的集成创新。这是中国经济转型升级的内在根据和重大契机。ICT 化作为全球新经济形态必然引发创新的升级换代。

(1)创新是五中全会提出的五大理念之首。五中全会提出创新、协调、绿色、开放和共享五个发展理念。创新是这次作为全党工作根本指针的五大理念之首。向 ICT 化推进,必须大搞创新!

(2)ICT 化要求我们进入第三代创新。即超越熊彼特创新(创造性的破坏个别企业内的创新)、弗里曼创新(突破个别企业边

界,是产学研结合物质加工范围内的创新)之后,进入第三代即基于 ICT 之创新。这是加工物质、加工信息、加工价值观三个加工的创新。

(3)第三代创新之伊利案例。这里以已进入业界乳业十强的伊利案例作些阐述。成功的伊利大搞创新有着诸多特有的特点。

特点之一:真正接“地气”。以 85 后划线,抓住了正在步入数字化时代之 85 后、90 后更加“宅”、更加“萌”之消费群体,抓住了他们对爱的东西粉丝始终、对不爱的东西彻底无感的新型消费理念特征。

这就是说,消费形态已经极大不同,消费需求已经更加多元。认定消费者应以 85 后划界。他们正在步入数字化生存时代,那些 85 后、90 后更加“宅”,更加“萌”。

特点之二:搞“实验室经济”、“建立三级研发平台”。基本构架是:一级研发平台为多个产学研合作平台;二级平台为集团创新机构,致力于对产品和服务进行前瞻性的研究;三级机构是原奶、液奶、奶粉、冷饮和酸奶五个事业部的技术研发部门。

特点之三:大力推行“有机生长”模式。他们的“有机生长”模式是在打造卓越本业产业链的同时,打造出了直接契合乳业产业链的乳业金融产业链。潘刚自豪地说,第一次感叹宝马一一对应乳业上、中、下游各个产业节点的金融产业节点。于是,他针对乳业产业链,打造出了乳业金融产业链。

4、在战略主攻定位上,从产业周期主导向生活周期主导转变。

ICT 化不但是新的生产方式,尤其是新的生活方式。从产业周期穿越至生活方式周期,要领跑至生活周期的第一梯队上。直接由产业周期穿越至生活周期,这是 ICT 化又一大特点。

吴晓波在他的财经文稿里写道,看到海尔冰箱里面有一个放鸡蛋的格子,在格子旁边放一个传感器,当你的鸡蛋吃了只剩下两个的时候,它会告诉你只剩两个了,你需要补充了。如果你的牛奶在里面放到第 7 天的时候,它会告诉你不能再喝了。未来的冰箱会变成家庭膳食的管理工具,整个盈利模式都变了。

要真正实现从产业周期的营运管理层面穿越到生活周期的营运管理层面。在实际具体运营管理操作,就应当从单纯(人工)直接管理模式向“人+机器+机器人”三层管理模式的转变。过去的人工的直接管理逐步让位于智能机械间接管理,未来进一步让位于机器人自控管理。

当然,冰箱变成家庭膳食管理工具,在加工制造冰箱时即同时进行了三个层面的加工制作。亦可理解为加工物质、加工信息、加工价值观这三个层面的加工了。物理层面的加工不用说了,第二是信息层面的预先设计好,如牛奶保鲜时(间)限、鸡蛋等还有多少个等程序链置入;而这同时当然也就是第三个层面加工即一种新的人文关怀,人性价值、新型生活品质的“造型”和培育了。

5、在“物美价廉”认定上,从企业外在认定向用户内省体验转变。

ICT 化新生活方式渐续到来的今天,人们开始重新思考何谓“物美价廉”。

有人说在 ICT 大行其道的今天,“物美价廉”正在成为一个伪命题”,本人以为这是一个原则性的错误。“物美价廉”在人们能预见到的未来,几乎可说,这是永远的追求,而问题的关键在于,看是谁的“物美价廉”。如果是用户的“物美价廉”,在我们能预期的时空范围内,永远都是真命题;如果站在企业一边认定的“物

美价廉”,那就难说了,那不少情况下的确都是“伪命题”。若专门针对多少年来的假冒伪劣满天飞来说,的确是“伪命题”。

中国老板说到升什么级,中国消费者只相信四个字“价廉物美”,价廉物美意味着产品高性能的同时又要保持低价格,这在早期是可以的,而在今天价廉物美一定是一个伪命题。

中国出现了一个非常有趣的事情,中产阶级在中国已经诞生了。整个消费结构的变化中产阶级的出现,使人们的消费理念发生了极大的变化。不少人在追求高性能、大讲高品质的同时,对多少年来说的物美价廉的认识起了变化,甚至认为这是个伪命题。事实真的如此吗?

(1)市场引领主体变迁:向中产阶级倾斜的新趋势新特点。

从屌丝(大众化)市场向男士高管(中产阶级)市场过渡。中国市场长期以来就是屌丝市场,也就是传统的“物美价廉”。所以我们很多企业长期以来是为屌丝市场服务的,屌丝是存在的,从马桶盖到保温杯到菜刀就是一个很好的例证。现在在中国出现另外一个市场,就是以男士高管为主的,一年收入 10 万人民币以上,所谓中国的中产阶级市场。每年 500 万现金的人有 8100 万,8100 万到 1 亿人,这可以称之为第一批愿意为性能至上购物群体。2:8 定律模式需要重构。

(2)产品(服务)“价值认定”变迁。这更引发对“物美价廉”的重新定义。现在更多地强调性能购物,价值追求,不再是既往的那种初级的大众合一的“物美价廉”购物价值观。就是说,用户的“物美价廉”价值观也在变,购物价值观的划时代意义变迁。

(3)定价机制变迁:计价同成本脱钩开始成为某种购物趋向。有人认为,未来产品的定价一定要和成本脱钩,可以用“变化快、碎片化、个性化、简单化”来描述。如果按照原材料、渠道、税务成本加起来,毛利 35%,这个模型肯定不行,因为所有的成本都会提高,成本价格一定会因为同行业的竞争受到遏制。三年前是 35% 的毛利,三年、五年以后竞争一定激化以后,成本提高,8% 的利润就变成 3% 了。所以,未来一定要脱钩。

(4)交易中购物者身份变迁:从(单向性)消费者到(互动型)用户。以用户体验为基准绳的交易使购物人从单向的消费者变为互动型用户。企业必须要把控交易中的同消费者关系在互动中重建。单向型购物叫消费者,而一再往来的互动型叫用户。我们历来主张“营销”,真正“营销”一定是互动的。你的东西卖出去以后,我再也找不到你了,这就是单向型营销,一定要形成互动型营销。

(5)销售落地效果变迁:从原始随机认定客户群向大数据测算认定客户群变迁。这里需要注意几点:首先是大数据认清客户类型其口味特点,即从原始随机的零碎大数据发现分众型客户群到现代有机系统地大数据加工中发现客户群(数量、需求、时间分布等等);其次,一定是线上线下;第三一定要认 90% 的口碑是线下获得的,24 小时送到。

2014 年娃哈哈利润低了 8%,这是创业以来遭遇的第一次下滑,也是在它的暮年遭遇了行业最大的问题,因为渠道变了,大量的销售是通过网络完成的。阿里巴巴现在在做一菜鸟网络科技公司,终极目标是在中国任何地方,菜鸟网络 24 小时送到你家。这件事情发生的时候,所有的传统模型全部都翻天了。

(6)市场调查模式变迁:现在企业通过大数据测算。通过大数据测算、研发中洞悉市场趋向。在云南就知道有多少人爱吃黑龙江五常大米,每日多少。不再使用传统的方法。我家在云南,我要吃东北的五常大米,他凭什么 24 小时能送来?他就凭大数据知道。在过去一年里面,两年里面,三年里面云南有多少人吃五常大米?1 月份多少采购量?2 月份多少采购量?他调出过去几年销售的数据,把大米配到云南附近的仓库里,就等着你下单。

(7)制造模式变迁:从规模化制造到定制化生产。第三件事叫生产,有没有从规模化生产变为定制化生产。一套家具、一件西装、一瓶奶粉能做的时候转型就成功了。

(8)只买对的,不买贵的。中国现在的中产阶级和老一辈最大的区别,这批中产阶级不在乎钱的多少,而在乎知识的东西,那些去日本买东西的人基本上都是大学毕业。而老一辈的那帮人只买贵的,不买对的,因为他们是农民企业家。

(9)核心技术,最后的杀手锏。随着转型,随着中产阶级的产生,随着中国变成制造业全球第一大国,新一代的制造城市,最终的杀手锏还是核心技术。企业要拷问最后的 1% 是不是属于自己的核心技术。未来的制造业者在技术上投入的能力一定要有这样的坚决性,这是我们在制造业看到的变化。(下转 03 版)