

# 关于传统工业企业转型升级的理论思考与实践探索(一)

■ 宋开荣

转型升级是当今经济社会的热门话题，更是传统工业企业的热门话题。其实早在 2011 年底，国务院就明确提出了转型升级问题，并于 2011 年 12 月 30 日以国发[2011]47 号文发出了《国务院关于印发工业企业转型升级规划(2011—2015 年)的通知》。为什么时隔四年后，转型升级仍然成为热门话题呢？这是因为现在的国内外经济形势更加迫切地要求工业企业尤其是传统工业企业转型升级，这是因为，四年前的转型升级关注的主要是工业企业的发展问题，即发展方式问题。而今天的转型升级问题不仅仅是发展问题，更重要的是工业企业尤其是传统工业企业的生存问题，也就是说，转型升级关乎企业的生死存亡和可持续发展。因此，在这样的形势下，我们努力厘清有关转型升级的若干重大理论与实践问题，对传统工业企业的转型升级有着重大的现实指导意义。

## 一、转型升级的指导思想

转型升级是一个庞大的复杂的系统工程，同时也是企业永恒的主题。搞好企业的转型升级要有科学的指导思想来统领。其指导思想是：以“五大发展理念”为指针，以企业内外部的瓶颈问题与资源禀赋为依据，以科学方法为手段，以企业的长久生存与可持续发展为目标，创造性地进行企业转型升级的伟大变革。

## 二、转型升级的概念及其内涵

转型升级可分为宏观层面与微观层面。宏观层面指国家宏观经济层面，主要包括产业的转型升级；微观层面指企业的转型升级。在这里，我们主要阐述微观层面的，即传统工业企业的转型升级。

转型升级的概念及其内涵涉及到三个方面的内容，即转型、升级以及转型升级。也就是说，转型与升级是两个相对独立的概念，转型升级是一个复合概念。

首先，我们来理解转型的概念及其内涵。所谓转型是指事物或组织的结构形态、运行模型和人的观念的根本性转变过程，是质的转变，是一个主动创新的过程。而企业转型是指为了适应社会环境、政策环境以及市场环

境等环境的变化对企业组织的体制、发展战略、管理机制、运行模式以及盈利模式等进行较大范围的动态调整和创新（包括转制、转行、战略转换等），从而建立新的模式的过程，是企业行为的根本性变革。从理论上讲，企业转型至少有五种类型：以管理过程为主的转型、以竞争环境为主的转型、以经济循环为主的转型、以产品和技术突破性发展为主的转型以及与企业政策相互联系为主的转型。

其次，我们来理解升级的概念及其内涵。所谓升级，简单讲就是从较低的级别升到较高的级别，所谓企业升级主要是指企业在生产经营管理中所进行的渐进改善或改进的行动和过程。主要包括优化资源配置、优化运营模式、技术进步、提升创新能力、提升管理水平，以实现企业竞争力的提升与经济效益的提高，从而促进企业的发展。

转型是突变式的变革，升级则是渐进性的变革；转型是根本性的变革，而升级则是改良性的变革。

最后，我们来理解转型升级的概念。我们从上面阐述的转型与升级的概念与内涵中不难看出，所谓转型升级是一个复合概念，既包括转型的概念，又包括升级的概念，但这个复合概念又具有更为深刻的含义。一是企业的转型升级既是过程，更是结果；二是企业的转型升级既是渐变过程，又是突变过程，是渐变与突变的统一，企业的转型与升级缺一不可，升级是转型的前提，转型是为了更好地升级，转型与升级具有目标一致性；三是转型升级是企业生存与发展永恒的主题。由于转型是突变为行为，具有阶段性特征，而升级是渐变行为，则具有长期性特征。转型升级是渐变与突变相互交替，阶段性与长期性相互交织的永恒的革命性主题，这是由企业所处的纷繁复杂的不断发展变化的内外环境所决定的，是由企业所处不同的生存与发展的阶段性性与目的性决定的。

## 三、转型升级的目标

下面，分别阐述转型的目标、升级的目标以及转型升级的目标。

1、企业转型的目标。企业在不同时期所处的内外生存与发展环境不同，具有不同的转型目标。其一，当企业在行业里的市场竞争优势明显下降时，企业转型的目标是通过被动变革来改变这种趋势以提高竞争力；其二，当企业在同

行中处于稳定发展、稳定经营时期时，企业转型的目标是通过主动变革来进一步强化在同行业的竞争优势；其三，当企业的外部市场竞争恶化，所处行业甚至正处于衰退或将处于衰退或产能严重过剩，经济增长严重萎缩、经济效益严重下滑时，企业转型的目标则是企业生存与发展的方向性战略调整，或保留原有的核心业务，实行部分业务转换，或多元化经营，或完全退出原行业，转换新事业。

2、企业升级的目标。主要是对企业的各项生产经营活动进行渐进式的变革，在同行业形成比较优势。其一，通过渐进式地规范管理秩序、完善管理制度、强化管理机制、塑造企业文化、提升执行效率来提升企业管理方面的比较优势；其二，通过引进新技术、优化工艺装备水平、提高产品质量、降低生产成本、减少资源消耗来提升技术方面的比较优势；其三，通过调整和优化产品结构，从低成本优势向差异化优势转化，从拼资源、拼价格向追求高性价比、高附加值转化来提升经济效益方面的比较优势。

3、转型升级的目标。既然转型升级是转型与升级的复合体，那么转型升级的目标即是转型目标与升级目标的复合体。简言之，转型升级的主要目标有三：其一，提升企业的盈利能力与市场核心竞争优势；其二，化解企业困境，解决企业的生存与安全经营问题；其三，着眼未来，挖掘潜能，开拓创新，解决企业的可持续发展问题。

## 四、转型升级的基本原则

传统企业的转型升级从本质上讲，是一场突发性变革，无论是小规模的还是大规模的，无论是局部的还是整体的，都是一个复杂的系统工程，既涉及到各种内外资源的优化配置，又涉及到到内外部利益相关者利益调整，搞的不好就会使转型升级陷入泥潭，或者说使转型升级以失败而告终。所以为了使转型升级工作既有条不紊地开展，又能达到预期的目标，必须坚持以下几个基本原则。

1、目标导向原则。所谓目标导向，就是转型升级要有明确的目的性、清晰的方向性，不能像无头苍蝇到处乱撞。转型升级是一个复杂的系统工程，如果没有明确的目标与方向，转型升级工作是无法进行的。一方面，转型升级的目标必须要有现实针对性，要有未来发展前瞻性，要有可操作性；另一方面，转型升

级要紧紧围绕目标展开，不能无限扩展，要集中一切资源，而不是分散资源。坚持目标导向原则是转型升级成败的关键。

2、尊重科学原则。何谓尊重科学？就是不能盲干、蛮干，要按科学规律办事。转型升级是一个庞大的复杂的系统工程，涉及到管理科学、自然科学、社会科学，涉及到对市场经济规律的把握，涉及到科学技术规律的把握，涉及到人文规律的把握，如果我们不能运用科学的世界观来看待转型升级，不能用科学的方法与手段来对待转型升级，那么我们的转型升级就必然会走进误区。同时，我们还要科学地制订转型升级的目标，并围绕目标，科学地制订完成转型升级目标的各项行动计划。总之，转型升级必须坚持尊重科学的原则。

3、实事求是的原则。转型升级不仅是一个庞大而复杂的系统工程，而且是要付出成本的，更重要的是要承担风险的。首先，必须实事求是选择转型升级的目标。既不能人云亦云、盲目跟风，看见别人上市，我们也要上市，看见别人搞战略转型，我们也要搞战略转型；也不能好大喜功，选择不切实际的目标规划；同样也不能胆小怕事、裹足不前，不敢开拓进取。其二，必须实事求是选择转型升级的时机，时机时机时者机也，合适的时间，才能有难得的机会与机遇，要有机遇意识。如果时机不成熟，条件不成熟，极有可能使转型升级损失巨大而又功亏一篑。其三，要实事求是选择转型升级的科学方法与手段。选择了科学的、正确的方法与手段，就使转型升级工作成功了一半。

4、社会责任原则。所谓企业社会责任，简言之就是社会整体对企业的合理期望。我们在企业转型升级的过程中，要勇于承担社会责任，尽最大努力满足社会整体对企业的合理期望。首先，必须承担法律责任，即确保利益相关者正当的权益不受侵犯；其二，必须承担道德责任，即要做到诚信经营，并积极参与社会公益事业；其三，要承担理想责任，即通过转型升级不仅要促进企业自身的发展，同时要能促进社会的和谐发展与经济繁荣。总之，坚持企业社会责任原则是企业转型升级的根本保障。

(节选整理自作者 2016 年 10 月 20 日在襄阳市企业联合会、企业家协会首次餐叙会上的主旨发言。作者时任襄阳市企业联合会、企业家协会常务副会长。)

# 你投的公司为什么死掉？其实就在这十个原因中

■ 童融创

最近陆续收到包括独角兽在内的很多企业相继垮掉的消息，跟大部分人感慨的资本寒冬不一样，我认为资本只是他们死亡原因中很小的一个因素，更多的是合伙人之争、自己对创业理解不够清晰等。在我看来，投资的公司为什么死掉，主要有以下十个原因。

## 一、资本寒冬是假象，合伙人之争是关键

这已经成为一种定调了，只要创业公司遇到问题，就会感慨说，这是资本寒冬导致的。但实际上，很多体育创业公司遇到问题或死亡大多因为合伙人。原因很简单，团队没有统一价值观，尤其是核心合伙人之间没有一个 all in 的状态，随着公司的发展，内部管理一定会失控。失控后的表现是，很多合伙人开始为自己的利益着想，留了很多退路。在这种情况下，一旦公司遇到困难，他们肯定第一时间想到的是逃避或逃跑，或者出人不出力。

最近碰到一个创业公司就是这样，CEO 自己就一直为自己留后路，当前段时间公司遇到问题时，他比谁跑得都快。这真是一个悲剧，因为这样的创业从一开始就不应该有，如果连 CEO 自己都这样的话，可以想象，这种公司的死亡只是个时间问题。

《创始人的困境》的作者诺姆·沃瑟曼也曾研究得出，公司管理大部分是因合伙人的问题——纵观当下的体育创业公司，这个数据会超过 65%，甚至超过 70%。如果你是一个细心的人，应该能观察出大部分创业公司出现问题首先就出现在这儿。

## 二、被资本寒冬的“谎言”吓倒，退场不玩了

一天深夜，一个创业者发微信给我说，太累了，在完成天使后不想玩了。我跟他聊具体的压力与未来的方向等。对方情绪不高，压力很大。这可以理解，在他的字里行间都透露出对资本寒冬的害怕。实际上大可不必，在我看来，资本寒冬就是个“谎言”，对于对于好项目从来就没有资本寒冬这一说法的，这个说法只是对那些不靠谱的创业者。而且，要感谢资本寒冬，因为只有这样才能淘汰一些急功近利的投资方与创业者，在资本春天时，他们盲目投资与创业，在寒冬时他们又盲目收紧，这都是短视的行为。反之，优秀的创业者从来不把资本寒冬放在眼里，因为只有极端恶劣的资本环境与市场，才能

让牛逼的创业者施展自己的商业才华，他们不惧怕任何寒冬与冰雪，在这些恶劣的环境中，他们有自己的一套生存哲学。

资本寒冬之后，市场开始理性，投资方与创业者都在反思，这对体育产业是一个极大的好事。体育产业还需要三到五轮这样的寒冬，才可能迎来真正的产业爆发。

## 三、判断失误，错过最佳融资时机

去年底到今年中，有一些创业项目死亡是因为创始团队判断失误。比如去年底，当“资本寒冬”到来之前，有些体育创业项目已经拿到过投资意向，但只是有意向，并没有最终敲定。可惜创始人及其团队对融资并不熟悉，就以为这样就安然无事了。所以，在后期几家投资方漫长的尽调过程中，一点点浪费掉时机。而更加倒霉的，在资本寒冬到来后，这几家投资方无一不表现得特别谨慎，最后不投了。

前段时间懒熊体育也报道了一家自行车创业的公司，他们也在反省错过了最佳融资时机。很多时候不是你需钱的时候再去融资，而是随时要备好粮草。

## 四、远离商业本源，没有解决用户痛点

很多创业项目你会用四个字来形容：莫名其妙。

它既没有回归商业本质与本源，也没有解决用户的痛点，就是说，它是一个可有可无的项目。尽管如此，但这种项目在 2015 年初竟然也能拿到融资。这里面也反应出投资方的不负责任，因为很多投资方以为反正某某产业热，需要进入这个行业就得投几个项目（价格也便宜），所以就存在盲目的投资行为。而且，我相信这种情况在以后的产业发展中还会出现，毕竟投资方也分为三六九等，每家投资逻辑与兴奋点都不一样。

但不管怎样，投资方与创业公司一样，都得回归商业本源，不然将会造成一系列不负责任的连锁反应。

## 五、创始人不务正业，PR 大于创业

或许这只是个别现象，不少创业企业的早期出现了一个奇怪的现象，一些创始人不务正业，并不关心公司的发展，而是到处跟明星合影，参加一些毫无意义的会议、论坛等。他们将自己包装起来，而不是公司自身与团队。换句话说，这类创业者 PR 意义大于他的创业公司，这是非常可怕的现象。那么，这种公司一定是很难持续下去的。

## 六、创始人身兼多职，随时给自己留后路

我们发现很多体育创业者之前属于这个行业的“老人”，过去的行业现状是非常艰难，这就造成创业时对困难过于担心甚至害怕，表现的情况就是他们给自己都留了后路：说白了，万一创业失败，他们随时可以撤。

比如，他们有自己的固定工作，业余时间兼职创业；比如，他们在其他公司当顾问，自己兼顾创业；比如，他们还有个人的一些业务，顺带着创业……那么，当激烈的竞争到来时，他们如何放弃其他而全力以赴呢？

何况，全力以赴是需要成本的，在付出与回报方面，他们一定会反复衡量，最后还是看重眼前与个人的利益。一些创业公司的死亡就是如此。

## 七、核心资源不在自己手里

最近不少健身房与场馆预订项目的死亡，在不少人预料之中。因为 O2O 的模式等已经印证是行不通的，很多核心资源都不在自己手里，要依托于第三方往下走就很被动。

还有一些互联网创业，以为只要用互联网思维与模式就能打通任何行业，最后被证明是不靠谱的。创业公司最需要具备的是“整合能力”，整合能力说来容易做起来很难。因为不少创业者过于年轻，他们根本没有跟政府、投资机构、其他企业、媒体等打交道的经验，而最终还是得跟这些人斗智斗勇。

## 八、抗压能力不够

在万众创业的大背景下，似乎每个人都希望来赶这个时髦。

据国家工商总局数据，到 2015 年 5 月底，每天平均有 1.06 万家新公司注册。夸张地说，几乎每分钟就诞生 7 家创业公司。每个人都觉得自己之前是怀才不遇，终于迎来了证明自己的机会。但是，创业不是一个好玩的事情，需要综合能力，更主要的需要你能够持续的抗压能力。

这种抗压能力需要你保持多年不变，试问有几个可以做到？

我们看到不少公司在初期时基本可以做到全力以赴，但慢慢的，那种狼性就没有了，员工跟国企公司一样，这样他们就离死不远了。我喜欢的作家卡佛曾说过，你想要成为一名作家(或文字工作者)，你能否十年都愿意全力以赴地坚持这样去做，如果你能坚持就能成功。

不管怎样，敢于创业都需要勇气与坚韧，如果你还在创业的道路上，那么你始终都需要保

持独立思考，要给自己一些安静反思的空间，不管资本寒冬还是春天，你都有自己的节奏，也知道在恶劣还是温和的环境下怎么出牌。你可以面对成功，同样也得面对自卑与挫折。

## 九、缺乏耐心，一开始就期望高速增长

绝大多数创业项目不是电商、出租车行业或超地方化经营(注：超地方化通常指面向某个或几个特定社区提供服务)。

比如教育，教育业的创业是一场至少 15、20 年的持久战。在大部分其他行业，超高速增长是可能的。但在教育业，没人见过超高速增长。

对聪明的创业者来说，耐心是有力的支撑。你在初期专注的重心应该是让公司活得足够长，尽量做各种尝试，这样你才能很快发现哪些有用、哪些没用。

在你找到产品的正确方向前，不要拿 VC 的钱，那样注定失败。耐心点——你挺过得越久，你成功的机会就更大。

还有一种情况，很多早期发展势头不错的公司相信，他们的增长曲线会一直延续下去。他们过于乐观地用早期发展势头的数字来描绘指数增长的曲线，这是大错特错的。

种子用户是最好的一种消费者。他们乐于尝试你提供的产品和服务，甚至能给你正确的反馈。这些人如你的布道者一般伟大，但仅此而已。

第二批消费者才是关键。他们有怀疑心理，也有刚好足够的信念给你一次机会。成败在此一举。如果你能让这些特定的用户信服，你会找到扩大规模的灵药。你还得准备好接受一切批评和反馈意见，以帮助你更好地改善商业模式。

## 十、没找到正确的盈利模式

你应该了解各方消费者的行为特点，发挥自身的优势。父母喜欢物美价廉的产品，能从你这买入后以五或十倍价格卖出的那种。

每天都扪心自问：你能在不赔钱的基础上做到这些吗？

在找到正确模式之前拿机构的投资是非常不可取的。创业者一般有 8—10 年时间回报投资人。在短时间内找准模式，开始急速增长对于一般的创业者来讲是非常困难的。这会迫使你去做无意义的事情，只会给你带来更多的痛苦。如果你需要筹集资金，从天使投资人那里融资，他们懂你在做什么，对你想要解决的问题有同等的热情。



## 依法肃清医疗美容行业乱象

■ 廖海金

“不用开刀、手术，打一针就变美”，这是微整形机构惯用的噱头。记者调查发现，近来，各地频发微整形美容变毁容事件，很多求美人士微整形后出现严重并发症，严重者甚至导致失明、危及生命。有记者近日从广东省第二人民医院了解到，今年 1—4 月，该院接诊因美容失败导致严重并发症的患者平均每月达 18 人，比去年同期上升 70%—80%。

中国消费者协会此前的一项统计显示，近年来整形美容领域已成为消费者投诉的一个热点。在 2012 年之前的 10 年，我国年均因为整形美容导致毁容毁形的投诉多达近 2 万起。

毋庸置疑，医疗美容业正在成为一种大众化服务项目。目前我国拥有超过 300 万家美容门店，其中 40% 左右属于医疗美容范畴，但仅有不足 10% 的美容机构拥有医疗实力，而拥有医疗美容从业资质的机构更是少之又少，远远满足不了庞大的市场需求，无证行医、跨专业行医、广告虚夸等现象大量存在。加之监管乏力，整容纠纷事件不时发生。

可以肯定，目前在整个整形美容行业尤其是民营整形美容业中，技术水平不均衡、管理理念和价值取向不一，存在诸多乱象。尤其是我国整形手术以每年约 200% 的速度增长，在巨大的利益驱使下，市场混乱，鱼龙混杂。

一方面，由于整容业容易产生暴利，吸引了不少不懂医术的人来投资整形美容，致使一些公立医院的整形美容科室被承包，变成了私人性质的经营机构。在利益至上思想支配下，整容业变成了“毁容业”，而一些民营医疗机构，胆子更大，只要能赚钱，敢把病人当“小白鼠”，缺乏对生命的尊重和敬畏感。

另一方面，一些民营整形美容机构为了获得短期效益，大量投放夸大的虚假广告。主要表现在对医生、专家的过度包装，对整形美容项目效果的过度渲染，以及对仪器设备功效的夸大宣传方面。再者，非理性整容，某种程度也助推了整形美容业的乱象。

更为重要的是，整容医生整体素质良莠不齐，资质认定宽松，缺乏一个权威的评估认定。在国外，整容资格认定由医学会承担，由相关学科的专家联合进行评估。可在国内，卫生行政部门取代了医学会的作用。在监管时，医学会形同虚设。由于相关审批不严格，不具备资质的医疗机构和医生进入该行业，加大了行业的医疗安全风险。

实际上，为了规范医疗美容服务，促进医疗美容事业的健康发展，维护就医者的合法权益，原卫生部早在 2002 年就实施了《医疗美容服务管理办法》。《办法》对美容医疗机构的设置登记、执业人员资格、执业规则等均进行了详细的规定。同时，原卫生部在 2002 年对 1994 年制定的美容医疗机构的基本标准进行了修订，规范了美容医疗机构的准入门槛。2009 年，原卫生部又制定下发了《医疗美容项目分级管理目录》，将医疗美容技术进行分级管理，明确了各类别医疗机构可以实施的美容技术范围。

尽管如此，解决医疗整容行业目前存在的问题，需要加强监管和自律双管齐下，从法律、制度层面彻底肃清行业发展乱象。一是要在全国范围内开展一次医疗整形美容行业现状调查，制定切实可行的适合我国国情的《医疗整形美容行业发展规划纲要》。二是要完善和落实医疗美容行业相关的法律法规，统一行业技术操作方法和程序，推动和规范临床专业技术人员提高专业技术。有必要用法律的形式，来硬性约束和规范整形美容业。当务之急是，要把已有的相关法律法规和行业标准落到实处。三是发挥行业协会的作用，协助政府主管部门做好行业监管工作。借鉴国外经验，引入第三方医学质，对医疗整容从业人员进行素质把关，让高素质的合格人才进入整形美容行业。四是充分利用现有医药资源，加大整形美容的人才培养和产品的开发力度。此外，还要对整形美容广告进行“整容”。凡是夸大其词和名不副实的整容广告，工商部门要做到发现一起，查处一起，决不姑息。

(作者系江西省新余市渝水区食品药品监督管理局党委书记)