

# 带着问题思考 助力企业成长

## ——在“2016年四川省企业联合会咨询、培训工作委员会年会暨第四届四川省管理咨询峰会”上的总结讲话

四川省企业联合会企业家协会副会长兼秘书长、四川省企业咨询委员会秘书长 梁勤

### 一、如何正确看待经济指标下滑与企业生态的不确定性问题

面对目前经济指标下滑以及企业生态中出现的因素骤增，中央明确了2017年经济工作的总基调是“稳中求进”。我理解的这个“稳”就是调整态势(即调结构)、蓄力待发，好比中国文化中“岁寒三友”之一竹子的“节”。如果竹子没有“节”，只是一味地往上长，只能长成单调脆弱的模样，也高不到哪里去，只有在暑往冬来，迎风斗寒的过程中竹子形成了许多的“节”，待寒冬一过春风再来，它在“节”的支撑下，才能穿石破土，扶摇直上。同理，企业发展中遇到的暂时困难而调整采用守势，就是企业成长过程中需要形成的“节”，它是企业再次成长的支撑，并使企业变得强壮而坚韧，而不至于像有些企业发展虽快却轻易死亡。如何长好这个“节”且孕育新的生机?我想从以下七个角度与大家分享我的观点。

**一是全员营销。**这是个老口号，我最近给《四川企业管理》杂志写的一篇卷首语叫“供给侧改革：把一只手指放在客户的心上”，意思是让企业倾听客户心声，准确把握好客户的“消费喜好”与“需求迭代”，精准地通过资源整合、平台分享、微创新等行业行为使消费者的“心”迅速转化为企业满足需求的“芯”，从而实现供给侧与需求侧的完美匹配。这是每一位企业家要做到的，也是管理咨询师团队在给企业(企业家)“望闻问切”的方向与要点。

**二是加大研发投入。**从2016年四川百强企业分析的数据看，就企业尤其是制造业企业的研发投入增长率达到17%，这是个良好的倾向。

**三是彻底削减成本。**

**四是保持高生产率。**通过人工智能、智能制造、虚拟生产等方式尤其是推动智慧企业建设是生产率持续提升，克服成本上涨的有效手段。

**五是致力良好生态的建设。**这里很重要的一点就是企业要营造好良好的生态环境，建设好供应链，有效降低不可控因素对企业发展的影响。这样才能让我们的产品成为品牌，形成名牌，最终形成平台化创新链。

**六是积极应对危机。**这也是本届峰会中心议程与创新亮点之一，各种各样的原因，我国好多企业成为僵尸企业或壮志未酬的烈士企业。调研的数据显示，乐山的中小企业寿命平均6.7年，全省中小企业的平均寿命不到6年，这对占用大量社会财富甚至透支子孙的资源来发展的短命企业是个巨大的浪费。企业因危机、危因而倒下的案例很多，如三株事件、三鹿奶粉、三星手机等等，应引起我们的思考。

**七是提升质量。**如何以提升质量为核心，真正打造名牌，这是我国30多年来企业发展中的最大短板，成了名牌，如“苹果”、“LV”等等，单一的成本要素无论咋个涨都撼动不了它的利润与价值。因此品质是制造业的生命，海尔的领袖张瑞敏先生是这方面的典范，海尔从“砸冰箱”开始树立全面质量管理意识，到“日毕日清”的流程全过程的品质服务管理，再到



梁勤副会长兼秘书长接受四川电视台专访

现在“生态平台”的智慧型企业建立，成为了中国品牌成长为“世界品牌”的典范。格力董明珠董事长所倡导的“对质量管理的仁慈就是对消费者的残忍”的质量管理理念与高度也是所有企业和企业家学习的榜样。改革总设计师邓小平在1992年南巡时讲过一句很著名的话：“品牌是综合国力的表现，中国一定要有自己的拳头产品，否则就要受人欺负。”时间和事实验证了小平同志的高瞻远瞩。

### 二、企业走出去的问题

随着我国企业转型升级和“一带一路”战略的推进，企业特别是大企业大集团走出去已逐渐成为常态。在我走访调研的很多企业，都面临着走出去的很多问题。自2002年公布对外直接投资数据以来，我国年均增长42.13%，2015年，我国对全球155个国家和地区6532家境外企业进行了非金融类直接投资7350.8亿元人民币(1180.2亿美元)，2016年前三季度，对外直接投资1342亿美元。截至2015年，我国累计对外非金融直接投资5.4万亿美元人民币(8630.4亿美元)。2015年，中国跨境并购348家企业，总额437亿美元。

2011年至2016年，我国企业海外并购年复合增长率16.69%。规模非常庞大，这是后经济危机时代，由中国企业和企业家掀起的“走出去”浪潮取得的成果。在这个过程中，有成功也有失败的案例，对中国企业走出去遇到的问题进行分析探讨很有必要，我们四川省企联也在对接这块工作，并先后举办了“抢占先机，主动融入——法律助力川企贯彻落实‘一带一路’国家发展战略座谈会”和“首届智慧企业创新发展峰会”。

我在分析走出去企业失败和有些企业怕走出去的原因时，发现有如下几个变化：一是以往我们企业走出去主要以资源型为主，近几年发生了根本变化，涉及领域几乎涵盖所有的行业。从2016年的中国500强企业的统计和

相关研究报告显示，我们大企业大集团走出去以补短板为主，比如创新能力。这里有几个案例，由于时间我不细讲了。这些土生土长的企业，通过并购使企业的核心竞争力得以迅速提升，并成为有影响的品牌企业。比如吉利收购沃尔沃等。其次是走出去的企业结构和涉及的国家发生了根本的变化。

我们四川企联非常重视我省咨询行业的研究与专业队伍建设，对四川咨询服务平台建设不遗余力，对具备条件已走出去或待走出去的企业竭力提供支持。从近五年由我本人担纲实施的十多个企业管理咨询项目看，我国企业走出去的步伐明显提速，但企业在“走出去”过程中还存在着投资目标欠清晰、投资结构待优化、投资效益不高、缺乏企业间有机协调等诸多问题。

我们经常会对中国和美国做一些对比，不论是“修昔底德陷阱”，还是“中等收入国家陷阱”，我们都要防范与突破。上周《四川企业管理》杂志刊登了本人的一篇卷首语——“川普逆袭：企业家精神之光”，为什么我要把特朗普作为案例来写，实际上我的醉翁之意不在酒，我强调了三点：一是在逆境下如何营造人气，凝聚人心?二是“破坏性创新”是否已成为大变革时代震撼人心的趋势?三是如何发挥团队优势是取胜的关键?川普与希拉里单独对决，谁处下风不用点评。但川普擅长运用“互联网+”时代企业家平台化思维及市场生态下的“眼球经济”效应，依靠其具有偶像作用的“女儿团”补上了自己单打独斗、“祸从口出”的道德短板，渡过了险关，扭转了败局。成功自编、自导、自演了一档美式的全民娱乐拉票大片。这对于我们从“中国制造”升级为“中国创造”、走国际化品牌建设之道的企业家来讲，是值得借鉴的。我在文章的最后作了一个有点启发的小总结，此次川普的逆袭成功，不仅找到了经济学者们“经济的复苏，取决于企业家复活”的理论实证，也从不同侧面和跨文化视角验证了习近平主席倡导的“敢为天下先，爱拼才会

赢”企业家精神中所隐含的大智慧。对目前我国企业可持续发展尤其企业家的健康成长，如何营造出一种“理解缺憾，允许试错，宽容失败，鼓励创新，尊重创造”的良好企业生态?让社会更加充满正能量与和谐度具有建设性参考价值。

特朗普这届美国政府会对中国经济和企业界带来什么影响与挑战?此暂不做探讨。在2016年世界500强企业中，中国企业有110家，美国企业134家，中美两国企业在体量上逐步靠近，这是中国大企业的很大进步。但在国际化拓展能力的差距及国际化品牌塑造上我们还是学生。在某些领域差距还很大。我国的市场经济，准确地说是从十八届五中全会全面拉开的，较欧美百年的市场经济的历史和体系，存在差距是正常的。我的研究结论是，我国企业走出去最大的差距表现在管理文化上。主要体现在权利距离、不确定性避免、公共集体主义、群体集体主义、决断性、性别平等、未来取向、人本取向、绩效取向这九个方面，这值得我们研究与借鉴思考。

随着中国经济结构的调整和经济全球化进程的加快，中美两国企业价值观在外部适应维度上逐渐趋于融合，中国企业对创新的重视程度上超越了美国。中国500强企业对于创新理念高度认同，并积极打造创新的文化。主要有以下几个差异：

- 1、中美企业价值观内部整合维度在团队合作、以人为本、责任感和严格规范等方面相同，其他方面存在显著的差异。中国企业强调忠诚、奉献、敬业、拼搏以及和谐等牺牲型价值观，美国企业强调平等、尊重、信任、合作和分享等智慧型价值观。
- 2、中国企业对员工的态度和行为要求远远高于美国企业，中国企业更强调对员工的约束以及员工自身的付出，组织利益高于个人利益，集体主义文化明显强于美国。
- 3、中国企业比美国企业更注重人际关系的“仁爱和美”。这是儒家文化的仁爱思想在我国企业文化中的体现。
- 4、中国企业比美国企业更强调严格规范，中华文化强调遵守纪律，服从上级，要求员工按照规定行动，这是权力差距与位序观念在企业文化中的具体反映。
- 5、中国企业比美国企业更强调业绩和效果。
- 6、美国企业比中国企业更强调以客户为中心，顾客至上。
- 7、美国比中国企业的“以人为本”更具体、可操作。美国企业的“以人为本”包括平等尊重、员工成长、员工培训以及利益分享等实实在在的关怀，换言之，美国企业的“以人为本”不仅包括精神关怀，还包括知识分享、能力分享以及利益分享等符合员工需求的核心利益。

### 三、如何强化企业家在引领大企业大集团发展中的灵魂作用问题

《十三五规划纲要》中指出：“发挥企业家在创新创业中的重要作用，大力倡导企业

家精神，树立创新光荣、创新致富的社会导向，依法保护企业家的创新收益和财产权，培养造就一大批勇于创新、敢于冒险的创新型企业企业家，建设专业化、市场化、国际化的职业经理队伍。”习总书记也指出：“市场活力来自于人，特别是来自于企业家，来自于企业家精神。”这充分肯定了企业家在市场经济与国家创新发展中的主体作用和不可替代的贡献。最近，又出台了《中共中央国务院关于完善产权保护制度依法保护产权的意见》，着力解决各种所有制经济产权和合法利益平等保护等问题，使依法治国战略在战术层面上得到具体有力的落地，对于保护企业家的社会地位与积极性有不可忽视的现实意义与历史意义。

当前提到国际化，既体现出了中国海外投资的现状和需求，同时也对中国企业在海外投资理念上、水准上、经营管理上提出了更高的要求。尤其是在当下民间投资占比下降，党中央、国务院再次强调加强实体经济战略决策的大背景下，弘扬企业家精神，尊重企业家价值与创造创新，对转型期的中国尤其重要。对我们企业家来讲，我们必须清楚如何做好企业内在的修炼，使企业在道德层面上把自己立得更高，否则我们无法确保在海外投资的成功。也就是说，在海外投资，不能把国内的毛病带出去。企业不能占小便宜，不要耍小聪明，也不能靠“勾兑”当地政府官员拿项目，这些东西都不能使企业长远立足，更不能使企业在海外保持长期可持续发展。因此作为走出去的引领者、开拓者的企业家一是要有大视野。企业家和企业走向海外时，不仅要考虑企业投资和企业经营，也要与当地社会进行互动，要把企业利益和社会利益融入进去，使我们的视野更开放，使我们的心胸更博大。二是要有大情怀。2008年北京奥运会采纳了我的一句话“同一个世界同一个梦想”，这是一种大情怀的写照。三是企业家要有大格局。我始终认为，格局决定全局，全局决定我们的结局。我们的企业格局不同，我们的文化、战略及社会责任，使命感也会不同，自身愿意承担的社会价值也不一样。因此习总书记指出，我们要打造人类命运共同体，这就是很大的格局。我们企业家应一呼百应。尤其在我们企业和企业家要走出去时，必须高屋建瓴，与“中国智慧”解决“世界方案”的民族复兴战略保持一致。

最后我引用孙中山先生的一句话，“世界潮流浩浩荡荡，顺我者昌，逆我者亡。”我们在座的咨询师团队和培训师们，要与企业家同甘共苦，同舟共济，真正为企业与企业家把脉，运好势。

第二句话，法国作家雨果在1864年完成的文艺品评专著《莎士比亚论》中的一句话：“已经创造出来的东西比起有待创造的东西来说，是微不足道的”。因此，创新永远在路上。第三句话，习总书记指出，“不忘初心，继续前进。”让我们共同努力，助力企业做优做强做大做久。为中国品牌更多地成长为受全人类敬仰和分享的名牌而励精团结，再接再厉。为中华民族伟大复兴的中国梦贡献智慧与创新的彩虹。(舒志宏根据梁勤先生录音整理)

# 巨变环境下的企业应对

## 2016年四川省企业联合会咨询、培训工作委员会年会暨第四届四川省管理咨询峰会召开

[上接 P9]

著名企业管理专家、四川大学商学院党委副书记、四川大学企业危机研究所所长张黎明教授应邀在本届峰会上作了《巨变环境下企业应对》主题演讲。张教授从宏观形势的变化到企业微观面临的机遇和挑战，结合案例作了深入浅出的分析讲解。她说，中国企业已经进入了一个“危机高发期”，在这系统性危机中，任何企业都无法独善其身，危机管理已经成为了互联网时代企业生存和发展的一件大事，成为了衡量和评判企业(企业家)综合能力与核心竞争力的一个重要部分。张教授的演讲引起与会者极大共鸣和思考。

知名管理专家、动作管理模式创始人、六三精益管理系统总设计师、成都敏道企业管理咨询有限公司董事长、2016年度四川省管理咨询行业领军人物王明先生作为咨询行业机构代表作了题为《精益管理创新与制造业转型升级之路》的专题分享。王明先生结合本次峰会的主题，在报告中综合分析了我国大中小企业的现状，指出在经济大环境很不乐观的前提下，企业经营管理者必须清楚地知道：企业今天不是变与不变的问题，而是看谁变得准、变得快，坚定不移地持续变革!企业是一个生命体组织，企业家必须清楚认识管理的企业自身的体质和处于什么成长阶段，这个阶段有什么样的特征，适合什么样的管理方法。今天我们缺的不是精益技术、不是精益知识、更不是没有精益生产人才，而是，缺精益管理思维，缺少



一种代代相传的精益精神、工匠心态和行为习惯!企业经营管理者既要志存高远，更要脚踏实地，实事求是，持续改进，知行合一!

最后，梁勤秘书长作了大会总结。他以“带着问题思考，助力企业成长”为题，结合国内外产业发展趋势与新业态，从如何正确看待经济指标下滑与企业生态的不确定性问题、企业走出去的问题、如何强化企业家在引领大企业大集团发展中的灵魂作用问题三个方面，向全体与会者系统分享了自己在企业经营、技术创新、项目咨询工作过程中的心历路程和理解体会，引发大家的热烈反响。

本届峰会汇聚在川智力服务机构和专家，在总结、交流咨询与培训工作的同时，对帮助经济下行压力下的企业树立新思维、拓宽新视野，掌握新理论、吃透新政策、运用新方法，为企业抓住机遇，迎接挑战、为全面领会习主席为核心的党中央“四个全面”战略和贯彻落实党的十八届三中、四中、五中、六中全会精神，进一步增强企业发展信心，理清思路，明确产



业升级方向，落实省委省政府“多点多极支撑发展”、“两化”互动、城乡统筹发展、创新驱动发展”三大战略以及全省企业咨询与培训工作下步举措提供了智力支持，夯实了人才基础，注入了创新智慧，切实为加快推进四川省工业经济转型升级与创新创业发展做出新的表率。

会后，省企业联合会/省企业家协会副会长兼秘书长梁勤，省企联咨询工委企业危机管理中心主任李永雷，成都敏道企业管理咨询有限公司董事长王明先生分别接受了四川电视台专访。

### 荣获2016年度四川省企业管理咨询行业示范单位、领军人物、优秀管理咨询师名单

大会对2016年度四川省企业管理咨询行业示范单位、2016年度四川省企业管理咨询行业领军人物、2016年度四川省企业管理咨询行业优秀管理咨询师进行了表彰，省企联特



邀副会长傅志康宣读了表彰决定。

主席台领导为荣获2016年度四川省企业管理咨询行业示范单位、领军人物、优秀管理咨询师颁发了奖杯和证书。大会公布了首批四川省首批小微企业创新创业导师并颁发了聘任证书。四川省企业联合会、四川省企业咨询委员会受四川省经济和信息化委员会委托，经各市(州)经济和信息化委员会推荐，组织业内专家审核，组建了“四川省小微企业创新创业导师”团队(首批100名)。将积极组织创新创业导师参与各类活动，切实为四川小微企业提供创新创业指导和支持等服务。

- (排名不分先后)
- 一、2016年度四川省管理咨询行业示范单位名单：
- 1、成都敏道企业管理咨询有限公司
  - 2、成都浩睿企业管理咨询有限公司
  - 3、成都大成投资管理有限公司
- 二、2016年度四川省管理咨询行业领军人物名单：

- 1、成都敏道企业管理咨询有限公司董事长王明
  - 2、成都浩睿企业管理咨询有限公司总经理欧小平
  - 3、成都大势管理顾问有限公司总经理贺安波
  - 4、成都译达企业咨询有限公司合伙人何承宇
  - 5、成都阔远企业管理咨询有限公司总经理黄燕
  - 6、成都锦信优才企业管理咨询有限公司总经理马梅
  - 7、成都鑫源众创企业管理咨询有限公司咨询总监赵国慧
  - 8、成都大成投资管理有限公司副总经理张晶
  - 9、四川省创青春智服企业管理有限公司总经理周仁勇
- 三、2016年度四川省管理咨询行业优秀管理咨询师名单：
- 1、成都市家世界智聚企业管理咨询有限公司董事长何继平
  - 2、深圳全华企业管理咨询有限公司西部大区首席咨询师余尚祥
  - 3、四川众智云慧企业管理有限公司总经理杨君
  - 4、成都大成投资管理有限公司高级咨询顾问熊慧宁
- (本文由四川省企业联合会咨询部舒志宏提供)