



刘明忠



宋玉芳



赖小民



冯亚丽



张正贵



真才基



张文学



葛家德

## 新兴际华集团公司董事长刘明忠： 构建“两个机制”应对危机

推动企业结构调整与转型升级,这是新时期我国大多数企业面临的共同课题;同时,这也是一道必须破解的发展难题,是新时期企业家义不容辞的历史使命。新兴际华集团重组之初是由总后和武警 78 家军需企业,事业单位打包组成的企业集团。这个集团涉及产业杂、企业规模小、区域分布广、亏损大、产品水平低、包袱重。为圆满完成军需企业平稳移交、扭亏脱困和实施 14 户军保企业破产三大政治任务,解决生存和发展的难题,10 余年以来,我们致力于持续推进产业、产品、产权、区域、市场、组织、人才七大结构调整和企业管理的不断创新与提升。

推进企业结构调整与转型升级,绝不是一件容易的事情,特别是对于我们这样一个由众多传统国企、军企打包而成的集团公司来说,更是一个极其艰难、极其痛苦的过程。历史的抉择要求我们必须引导职工果断地放弃一些从事几十年的没有竞争力的产业,进入到陌生但必须充满希望的领域;必须打破旧有的管理模式和思维

## 四川九洲电器集团公司董事长张正贵： 创新驱动企业转型发展

创新驱动、转型发展是中国企业突破发展瓶颈的必由之路。

一、创新驱动、转型发展是中国企业适应国内外发展新形势的必然要求。“十二五”期间,中国企业将面临更为复杂多变的国际国内环境。从国际上看,国际金融危机影响深远,世界经济格局正在发生深刻复杂的变化,新一轮科技革命和产业革命正在全球范围内兴起;从国内来看,国际金融危机对我国的冲击实质上是经济发展方式的冲击,我们不能过度依赖出口,转变经济发展方式已刻不容缓,中国企业家必须适应市场国情的变化,充分利用国际金融体系形成的倒逼机制,找准国际发展新方向,以创新为主要驱动力,率先引领企业发展转型,在新一轮全球化竞争中赢得主动。

二、创新驱动、转型发展的核心是坚持科学发展。解决当前和长远发展面临的问题,企业必须始终坚持发展这个硬道理,牢固树立科学发展的理念,以人为本,更

## 中国铁路物资集团公司董事长宋玉芳： 坚持战略引领转型

一个企业要想实现成功必须做到适时转型,而转型成功的关键在于坚持战略引领。

一、战略引领转型,核心在于明确企业的战略定位和转型方式。2004 年以来,中国铁路先后制定了三版战略,没有走矿业公司道路,也没有往传统物流公司转型,而是根据自身核心优势和行业发展的态势,明确了铁路产业综合服务及钢铁供应链集成服务两大核心主业。实践证明,符合企业自身特点的发展战略对于中国铁路发展起到关键的引领作用。2011 年,中国铁路营业收入达到 2068 亿元,进入世界 500 强,位于 430 位。

二、战略引领转型,关键在于指导业务模式和发展模式创新。在业务模式优化创新上,我们注重围绕供应链整合资源,上游控渠道,中游建渠道,下游对终端,采取直接投资、合资合作兼并收购等方式完善了网络体系,形成新的经营机制、新的盈利模式和新的管理格局,增强了公司核心竞争力。

三、战略引领转型,形成了战略引导的集团管控模

## 大唐电信科技集团董事长真才基： 技术创新领跑未来

曾几何时,中国第一代移动通信连手机皮套都是进口的。自从大唐集团在本世纪向世界电联组织提出第三代移动通信之后,集团在国内 70 多家企业基础之上成立 TD 产业联盟,带动我国企业成功步入移动通信国产化进程。在成功实现第三代移动通信产业化之后,大唐集团数千科技人员没有停步,向世界电联组织提出第四代移动通信标准,这个标准经过 3 年多时间的努力,于今年 1 月份成功将北美集团移动通信标准挤出去,目前世界移动通信进入到两个标准时代,即中国、欧洲标准。

科技产业集团推动第三代移动通信时,我国少有世界领先的技术。目前,我们已从第三代追赶型到达第四代领先型,成功带动了产业链上下游,推动了产业发展。

未来,我们有 4 个目标。第一,就是推动世界移动通信产业向中国标准靠拢,希望在 2020 年我国市场格局 70% 使用中国标准,世界市场有 30% 使用中国标准。这就意味着到 2020 年,在世界 200 亿数字终端中有 30% 由

习惯,持续推进机制改革和探索。

我们的做法有,一是大力推动产业、产品结构调整,放弃一些低附加值、科技含量低的传统产业和产品,围绕核心主业产业链的延伸和自主技术优势的发挥,进行发展。二是大力推进产权结构调整。公司制、股份制是深化国企改革的方向,铸管股份 1997 年在深交所上市后,10 年后股份又在上交所成功上市,目前集团公司 80% 以上的资产和员工都进入了上市公司,近年来,先后成功控股黄石铸管、川建管道、新疆金特、富阳金鼎等民营企业,推动资金、资本、技术、人才等要素的合理转化,实现了产权多元化。三是按板块专业化管理,建立分级治理体系,根据主业,划分为四个二级板块,实现了集约化管理、专业化经营,建立以规范董事会建设为核心的三级治理体系,有效地解决一言堂、内部人说了算的问题。四是大力推进管理升级活动。2008 年以来,我们探索构建了以模拟法人、快速联动、应对市场、应对危机为核心的两个机制。

注重全面协调可持续发展,把创新贯穿于各个环节,充分发挥科技是第一生产力和人才是第一资源的作用,真正使创新成为企业发展转型的驱动力。创新驱动、转型发展重点在于思想观念变革,转型发展不仅仅局限于产业结构、需求结构、投入结构的调整,更是发展理念、思路、方法深刻变革的创新,不能以牺牲环境、浪费资源为代价求得快速发展,不得以扩大社会矛盾为代价求得快速发展。

三、创新驱动与转型发展的关系。发展是硬道理和第一要务,以创新驱动企业转型发展,核心是发展,转型是围绕发展推进,在发展中转型,不能为转型而转型。进一步推动发展,不是延续原有的发展模式,而是要以转变经济发展方式为核心,以提高自主创新为中心环节,推动转型发展。

四、努力实发展方式的率先转变。一是推动发展理念以人为本转变,二是推动发展动力向创新驱动转变,三是推动产业结构向绿色低碳转变。

式,推动组织与管理的转型发展。2008 年以前,中国铁路主要是财务主导集团管控模式,2009 年以后,先后调整,设立 10 个事业部,建立专业化的业务管控体制和新的经营管理机制,增强了总部对业务的管控能力,建立了战略操作型的集团管控模式。同时,为适应管控模式的转变,公司强化信息化的建设,全面实施以 SAP 为核心的经营管理体系,全面加强全面风险管理,构建全系统两层三级风险管控模式,形成具有中国铁路三横三纵特点的全面风险管理体系。

四、战略引领转型,塑造了一个中国铁路文化理念,激发出转型升级的内在动力。中国铁路成功推动转型的一个重要因素,得益于一个中国铁路企业文化的塑造。我们将一个中国铁路作为企业文化的核心理念,制定了企业文化发展战略与规划,不断完善一个中国铁路的内涵,积极宣传一个中国铁路企业文化,极大地提升了中国铁路整体凝聚力和竞争力,对公司转型发展起到了重要的推动作用。

中国企业和中国产业链所覆盖。第二,在发展第四代移动通信产业时,积极推动城市化、行业化应用。例如,石油车辆、石油采购等行业环节,农业、交通等相关行业,都能实现智能化使用。我们希望通过这些年的努力,能够替代许多民众都在使用的 WIFI 技术,让我们用自己标准生产的无线通信覆盖全中国。第三,通过我们自有信息技术,支持我国特殊领域如军事应用领域的信息化水平能达到很高的水准。第四,推动我国由产品出口到技术出口,从技术出口到标准出口,带动我国 TD 产业联盟几百家企业共同走出去,提升我国整个行业的竞争能力。虽然大唐电信产业科技集团是由国资委监管的中央企业,但我们愿意跟产业链上、下游的企业、产业联盟内的 200 多家企业以及相关的其他企业共同推动我国第四代移动通信产业的发展,并以此提升我国行业产业的竞争能力,以此推动我国企业在下一轮转型发展中取得更加优势的竞争地位。

## 中国华融资产管理公司董事长赖小民： 企业家要有担当精神

华融过去就干一件事,处置不良资产。处置完之后,该何去何从,曾经令人困惑。以创新为引领加大转型力度后,我们制定了五年三步走的发展战略。第一,推进大客户战略,彻底走市场化路子。第二,使华融由政策性机构转为市场化金融控股集团。第三,引进战略投资者,重组上市,实现跨越式发展。3 年来,华融利润连续翻番,2009 年比 2008 年增长 103%,2010 年比 2009 年增长 146%,2011 年比 2010 年增长 148%,连续 3 年实现了翻番。3 年中,华融从市场上拿来 78 亿元的利润,可以说迈出了非常坚实的转型步伐。

3 年多的时间里,我们组建了华融湘江银行、华融股权投资基金、华融汇通资产管理公司、华融志远投资公司等,在以资产管理为主业的基础上,已经形成拥有银行、证券、信托、租赁、期货等多牌照的金融业务体系,可以打业务组合拳,为社会、政府、企业、市场提供系统化的金融服务。3 年来,华融新增 1628 个客户,签订 200 个战略合作

## 开滦集团董事长张文学： 探索资源型企业可持续发展

开滦经过 100 多年的开采,资源匮乏。如果照此下去,企业必然会走向煤枯矿衰的路子。2008 年开始,开滦集团着力推进结构调整和经济转型,探索和实践资源型企业可持续发展之路,取得明显成效。2011 年,在中国 500 强企业排名中,开滦跃居第 91 位,3 年上升了 200 位。

开滦作为我国典型的资源型煤炭企业,转型发展不是淘汰煤、抛弃煤,而是立足煤、延伸煤、跳出煤,依托煤炭产业实现产业格局的多元化。在这种思想的指导下,集团逐步形成了具有开滦特色的六大转型模式。一是从以煤为主的一元发展战略,转向以比较优势为基础的多元发展战略。二是从以产量增长为导向的资源驱动型发展模式,转向以循环经济为导向的科技创新驱动型发展模式。三是从着眼企业自身的发展模式转向融入区域经济城区互动发展模式。四是从单区域挖潜型发展模式转向以总部经济为基础的多区域发展模

## 浙江海亮集团董事长冯亚丽： 民企要加快转变发展方式

大多数民营企业一般都是资源消耗型和劳动密集型的生产方式,这种方式在新的经济形势下已经难以维持,所以民营企业必须下定决心,加快转变经济发展方式。

一是以人为要素,夯实企业发展的根基。人是生产中最活跃的要素,企业的竞争归根结底也是人才的竞争,数量充足、素质优良、业务精湛、结构合理的人才队伍是实现企业转型的基本保障。海亮在 23 年的发展中,通过引用、给、留等方式,吸引了大批优秀人才。

二是以科技为支撑,实现传统产业升级。传统产业往往是民企发展的基础,我们有责任将其发展好。像铜加工这样的传统产业,我们不抛弃、不放弃,坚持依靠科技进步和自主创新,使产业从低附加值向高附加值、从粗放型向集约型升级。

三是以创新为驱动,依靠新兴产业转型。培育发展新兴产业是当今世界应对危机、提振经济的战略选择,是增强区域竞争力、实现企业转型升级的关键。作

## 皖北煤电集团董事长葛家德： 解决转型变革“三个问题”

我认为企业的转型变革主要是解决三个问题:一是往哪儿去的问题。二是走多快的问题。三是走多远的问题。

进入“十二五”,国内外经济形势复杂多变,企业自身存在成长的制约和不大不强等问题,认真分析形势,企业决定实施新一轮变革,这一轮的变革主要对战略进行调整,将突出以产业调整为以贸为主,产融资一体化,提升发展层次和发展质量。

一是加快产业结构调整,实现产业平衡,解决煤业比重大、煤化工比重小,省内比重大、省外比重小,实业比重大、贸易比重小的问题。二是转变发展方式,实现超常规的发展,创新经营模式,构建新的业态,大力发展发展国际贸易。在加快项目建设和滚动发展的基础上,积极实施兼并重组,抓住有利时机,发挥品牌的作用,探索委托经营业务重组等多种方式,实现低成本扩张,使增长速度突破 30%,力争达到 40% 以上。同

协议,同 17 个省的政府签订全面战略合作协议。坚持大客户战略,成效明显,华融 80% 的收入利润来自于大客户。

3 年来,我与我的团队以八大创新为抓手,在思想观念上创新、在发展模式上创新、在体制机制上创新、在搭建业务平台上创新、在产品服务上创新、在管理方式上创新、在企业文化上创新、在队伍建设上创新,用创新全面引领中国华融改革转型发展。

我认为,企业家要有责任意识和担当精神,有责任就要勇于承担和履行社会责任,这既是企业家的职业精神,更是一种胸怀和担当;有责任就是要将企业的发展方向与国家战略发展大事保持一致,确保国有资产保值增值,为国家多创利润;有责任就是要向社会提供更多的产品和服务,承担更多的社会责任,将公司的经营发展和企业社会责任相结合。同时,有责任还要坚持以人为本,为员工谋福祉,为员工的职业规划和成长提供平台,让企业发展成果与员工共享。

式。五是从封闭整合发展模式,转向开放式横向战略合作发展模式。六是从传统粗放型管理方式转向以精细化、科学化为特征的现代企业管理体系。

为提高科技创新能力,实现产业发展的高端化,开滦围绕加大科技投入、培养创新型人才、构建创新技术体系等方面加大工作力度,努力促进技术进步和技术创新。开滦着力实现绿色低碳发展,推动高碳产业低碳化。煤炭产业属于高碳产业、高污染行业,开滦结合煤矿的特点,大力发展循环经济和新兴产业。我们通过产煤区综合治理,将煤矸石、矿井瓦斯、矿井水等废弃物综合利用,形成了六条循环经济产业链。现在,开滦煤矸石利用率已经达到了 100%,矿井水和矿井瓦斯的利用率达到 70% 和 80% 以上。近年来,开滦积极树立开放式思维,立足跳出企业求发展、走出国门求发展,与国内外大公司、大集团展开战略合作,努力实现资源整合全球化、集约化发展。

为当前新兴产业重要方向,节能环保逐步成为公司结构调整的突破口和经济增长的重要。我们 2007 年进入这个产业,尽管起步较晚,但是发展势头很猛,现在已拥有浙大海园环境科技有限公司等 5 家企业,预计今年总投入达到 29.52 亿元。

四是以资本为纽带,加速企业转型升级。民营企业在内部充分挖潜的同时,必须通过资本运作的方式,积极向外界借优势,扩大优质资产的比例,增强企业抗风险的能力,加速推进企业转型升级。我们 2010 年进入股权投资领域,资本投资领域涉及农业、电力、民航、节能环保、新型材料等 13 个领域,其中今年数家企业可以申报上市材料。目前,我们公司拥有和控股 2 家上市公司,实现了产业运行和资本运行两翼齐飞。

五是以国际化为目标,扩大战略版图。实现国际化战略,有利于提高企业经营水平,强化资源整合能力,提升品牌全球知名度、美誉度,因此,实施国际化战略是提升企业转型升级层次的重要手段。

时,实现资产全面证券化,推动了产业与实业资本、金融资本有效结合。三是坚持双轮驱动,提升发展层次,推动科技创新。发挥国家企业技术中心的作用,构建科研院所广泛合作机制,利用好两种资源开发出更多有竞争力的产品,推动企业快速转型,提高技术贡献力。四是要加强和谐企业的建设,营造良好的发展环境,秉承功能创造、共享未来的企业宗旨,与供应商、合作方等相关利益者和谐共赢,主动融入产业所在国和地区的发展,实现与社会共同进步。

企业家是企业的灵魂,在推进企业变革中,企业家起着至关重要的决定性作用。面对转型变革中的内部议论、社会评价、市场风险、竞争挤压等,企业家必须要有坚定的信心和决心,要有坚韧不拔、锲而不舍的毅力,要有敢于负责、勇于担当的精神。企业家一定是偏执的狂热者,也是甘于风险的苦行僧,这样才能领导企业,变革顺利、转型成功。