



张瑞敏



宋志平



柳传志



王一鸣

海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏：

## 企业家最大挑战来自互联网

可持续发展和企业家责任互为因果关系。企业家责任就是企业家精神，在这个互为因果的关系当中，企业家精神起了决定性的作用。企业家精神是什么呢？就是一些学者所说的破坏性的创新，也就是如果企业取得很大的成果，特别是在行业当中处于领先的地位，就必须破坏自我，否则会被别人破坏。手机行业充分体现了这一点，先是摩托罗拉，后是诺基亚，现在是苹果，新的企业总是在破坏中创新发展。

企业家精神太重要，但又太难保持。原因在于如果有企业家精神，只有永远自以为非，永远挑战自我、战胜自我。在海尔有一种观点，只有时代的企业，没有成功的企业，如果自以为企业成功，就离失败不远了。因为企业的成功只是踏上时代的节拍而已，时代变化非常快，永远踏上时代的节拍是不可能的。企业需要不断研究时代变化是什么、怎样适应它，才能不断前行。

企业家现在面临的最大挑战来自互联网。互联网时代已逐渐把传统管理时代的理论抛弃掉，颠覆掉，构建出了符合时代需要的管理模式，企业和企业家当务之急是如何去适应它。传统管理时代的管理理论是分工理论，这是亚当·斯密在《国富论》当中提出来的。互联网时代这条理论却相对滞后了。上世纪90年代，美国学者提出用合工理论取代分工理论，即用户要什么企业提供什么，不能借口流程没有走完、部门没有审批完，就回绝用户。必须跟着用户走，把流程改变掉，把部门合并掉。所以，现代的管理模式不是以企业为中心，而是以用户为中心，企业唯一能做的是跟上用户点鼠标速度。

验证现代管理理论有三大标准：第一是企业与用户之间的零距离，这是从外部来讲的。第二是对内部所有员工充分放权，让他们可以自我管理，这是从内部来讲的。第三是与企业所有相关的合作方

都能够成为利益共同体，可以共享利益、共创价值。

海尔对互联网时代管理模式的探索已经有好几年了。我们始终觉得在时代变迁的时候，企业一定是挑战与机遇同在，换句话说就是幸运之神和死亡之神与企业同在。如果把握住时代的变迁、抓住时代的机遇，就等于抓住幸运之神，否则就会与死亡之神拥抱。海尔这几年的做法，引起哈佛商学院、沃顿商学院的关注，他们一直想把它写成一个案例。案例的主题就是人单合一双赢模式。人单合一中的人就是员工，单不是狭义上的订单而是用户资源和用户需求，人单合一就是把员工和用户连在一起。双赢是什么呢？就是让员工在创造用户价值的同时实现自身价值。从实践来看，海尔做的这个模式在方向上契合了现代管理理论的三大标准。

在分工理论中，企业组织就是一个金字塔，最高领导在上面，员工在下面。现在，我们把企业组织做成了网状的结构。为什么这样？因为用户的需求是个性的，而个性化的需求就是碎片化的需求。打一个比方来说，这种需求像一面五彩斑斓的马赛克墙，色彩跳动、丰富。为满足这种个性化的需求，企业只能变成一张网，努力在动态过程当中满足用户需求。前两天我在旧金山，与美国现在最著名的管理专家加里·哈默探讨过这个问题，他非常认同我的观点。他写过一篇文章，形象地表示海尔把一座金字塔倒转了180度。哈默有一个非常著名的观点，那就是21世纪的企业管理应该有一个目标，即消灭管理者。他认为，如果每一个员工都对自己的用户负责，那就不存在管理者指挥他和指定他的问题。

时下，企业家精神不再是传统意义上主要领导者或所谓有职务的企业家应该具备的，而是每个员工在企业这个平台上都应具备的。只要做到这一点，企业可持续发展就一定能够基业长青。

中国建筑材料集团有限公司董事长宋志平：

## 企业家最重要是学习

作为两家央企——中国建材、中国国药的负责人，我今天想跟大家探讨的是在转型中行业结构和企业组织结构如何调整的话题。

中国经济发展从高速进入到中速已是客观现实，我们不可能也没有必要再恢复到过去的两位数增长，我们现在遇到的最大的问题是行业过剩及行业内恶性竞争。由于许多企业效益低下，它们就推动政府，希望政府多做一些大的投资，来拉动企业发展。这使企业进入一种水多加面、面多加水恶性循环。应该说，今天这个循环是实在做不下去了。我举一个数字，去年，全球一共卖水泥35亿吨，其中中国就卖20.8亿吨。所以，就中国经济的发展速度而言，已到了适可而止的时候。现在的问题是，这么多企业效益低下该怎么办？我认为最切实的解决办法就是进行组织结构调整和行业整合。以水泥厂为例，全球的集中度为排位前十的企业产量占行业总量的70%，中国“十五”末是10%，“十一五”末是25%，去年是26%，到“十二五”末，工业规划里要求达到35%。这么分散的工业，这么大的量，造成的市场状况只能是无序和竞争。过去几年，中国建材一直没有停止行业整合的步伐，目前已从很小的企业规模发展到了拥有3亿吨水泥产量，成为全球最大的水泥企业，去年销售收入达2000亿。中国医药行业的状况同建材行业有类似之处。国内医药行业有多少家分销企业呢？2万家。美国有多少家呢，3家。2万家销售商在销售药品，这又是一个什么样的场面？可以说不言而喻。过去3年，我在中国国药一直推动重组工作，中国国药建立了覆盖全国的网路，去年销售收入为1250亿，今年要到1600亿。

如今，中国建材已经是500强，中国国药今年也要进入500强，可以说通过结构调整和行业整合，企业已经做大做强。但这又带来一个问题，那就是央企为什么要疯狂

的扩张？为什么挤占民营企业的空间？为什么要大举收购？

我想以正视听的是，无论中国建材还是中国国药，国有资本只占40%，社会投资人和股民占60%，而且国家资本还在进一步下降。这就是说，我们既按照市场的规律把企业做大做强，又按照市场的规律使企业进一步公众化、市场化。所以，在整个重组过程当中，我们并没有遇到市场上所谓的抵抗，我们和民营企业的合作是水与乳的关系、大河和小河的关系，是互补的关系，是产业链上互相帮助的关系。因而，我们的重组不是国退民进，也不是民退国进，而是国民共进，我们构筑了一个共同的融合体，完成了中国大企业时代到来的历史使命。目前，中国大企业有61家进了世界500强，这个数字还在增加。

有人以为，企业大了风险就大，我觉得风险和大小没有关系。大家看美国的黄页电话本，10年前的企业80%都不存在了，这其中大部分是中小企业，大企业相对稳定。但是，大企业倒掉，带来的危害更大、影响更大，所以，我们要加强大企业的管控。中国建材和中国国药一路成长过来，每年复合增长率为50%，这两家企业能够稳定成长，原因是我们通行了一种格子化管控理论，把每一个公司装在一个格子里，对其行为进行规定，在这里不再赘述。

现在企业做大了，我们和国际跨国公司之间的区别究竟在什么地方呢？在于思想。有思想才能被人尊重，所以对中国企业家而言最重要的就是学习。我觉得企业家是产生思想的那个人，其在发展观上应把全人类福祉、国家的政策、行业的利益全部结合到战略蓝图里边，在利益分配上应该保证国民共享。有了这样一个原则，在管理工作中，把环境保护、安全和社会责任放在速度规模和效益之前，在我看来是非常重要的。

联想控股董事长兼总裁柳传志：

## 企业家要多做少说

中国企业家群体是改革开放之后才形成的，其借助改革开放的大环境，加上自身努力，为中国的繁荣富强做出了贡献。当前，中国的经济迅速发展，政治体制改革却没有及时跟上，造成了贫富两极分化、待遇不公等一系列问题，给整个社会带来诸多不安定因素。

面对当前的社会现状，我觉得中国企业家履行社会责任的方式最好是多做少说。少说不等于不说，我只想自己的一个观点，那就是中国必须进行政治改革和社会改革。不如此的话，经济改革的成果难以继，甚至难以存在。而这个改革必须由执政党领导，从执政党自身改革做起。企业家群体属于有论坛罐罐的群体，改革开放30年，我和联想全体员工吃尽辛苦，做了一个大的论坛罐罐，所以我们格外小心谨慎、格外害怕暴力，感觉责任也格外重。

企业家的责任是什么呢？首先是把自己的企业做好，做强做大做长远，按章纳税，多解决就业问题。另外，就是诚信经营，弘扬社会正气，多参与公益慈善活动，湿润社会空气。所谓湿润社会空气就是说社会空气如果太干燥的话，点把火就会着，我们要做的事情是湿润社会空气。企业要湿润社会空气就应该从自身做起。在联想的核心价值观中有一条叫做以人为本，联想希望自己员工的追求和联想的发展方向是一致的，所以围绕“人”做了许多工作。

这里有四张照片，第一张是养猪场。1988年，联想刚刚创办4年，是一个很小的公司。那时候物价飞涨，食品价格涨速惊人，我们担心职工吃不上肉，就在山东办了一个养猪场。在国家度过了这个特殊时期后，养猪场就取消了，只剩下这些照片还记录着我们对员工的一片心。

第二张是72家房客。1992年，年轻大学生分配到企

业后，不像原来的员工有分房的指标，住房的解决成了老大难问题。于是，企业同建行协商，由员工付首期、企业担保分期付款，来解决这个问题，使年轻员工都有了各自的住房。这种做法开了中国之先河，使我们成了吃螃蟹者。

第三张是认真培养优秀员工的照片。联想致力于让员工追求和企业发展方向相一致，想做到这一点，就需要为员工提供尽可能大的舞台，使其能够充分施展自己的才华。我们认真挖掘员工的优点和特长，努力为他们施展才干创造条件。

第四张是退休老同志愉快生活的照片。在联想，大批员工都是联想的股东，有企业股份，企业年年分红，努力使他们能够过上更安逸的生活。

现在，联想有5万多名员工。其中，由于联想最近进入一些新的行业领域，新并购的企业财务基础相对比较差。但是我们一定会做一个认真为员工负责的企业，一步步进行改善。譬如在调工资的时候，首先调基层员工的工资，并且一定要使工资增速高于每年物价增长的幅度。管理层和骨干员工调薪一定要跟业绩挂钩的，这样他们薪资增长的同时，能够给股东和全体员工带来更大的效益。我们要让每位员工能够感到自己不仅仅是打工的人，而且是企业的一分子，是在组织之中的，理应受到关怀。

我自己绝没有能力以天下为己任，但是，我和联想的管理层确实都有以联想为己任的责任心，我想，当我和我的企业家朋友们都能把自己的企业做好，都能够善待自己的员工，并且在此基础上，都能够更好地、更多地投入到公益事业的时候，我们就是以实际行动履行了中国企业家最基本的社会责任。对于中国当前的状况而言，企业家多做实事应该是最好的选择。

国家发改委宏观经济研究院常务副院长王一鸣：

## 转型关键在提升价值链

企业加快推进产业转型升级，路在何方？国际上风行几种潮流。

制造服务化。工业经济向服务经济的转型，表现为制造服务化。譬如华为的员工构成中，10%从事制造，40%搞研发，40%做营销，10%是管理，可以说90%的人员都不在制造环节。华为说是制造业，90%的员工不在制造环境；说是服务业，又生产工业品，体现出的正是制造服务化特征。目前，在GE、摩托罗拉、西门子等企业，服务的比重都在提高。因为只有这样，企业形态才具有生命力和竞争力。

制造业向高附加值环节集中。发达国家的制造业虽然都转出来了，但这并不影响他们大赚特赚。为什么？因为附加值最高的区段——高端环节被留住了。比如诺基亚，全球员工有20多万，但在芬兰只有2万多，但就是这留在本土的小部分人，处在产业链最核心、最高端的区域内，外迁部分的产业价值比重远远没有人们想象的那么大。

绿色发展。当前，绿色科技产业方兴未艾，低碳技术、绿色技术引领着企业发展的新方向，绿色低碳有竞争力已成为不争的事实。比如欧洲制定标准，要收碳关税。企业“不绿色”怎么有竞争力呢？

生产工序和价值链分工深化。过去，产品生产是有分工的，你生产这个产品，他生产那个产品，各成体系。现在，这种分工深入到产品内部，带来生产工序的分工。每一道工序被配置到成本最低的区位上，然后用网络连接起来，形成网络型生产模式。

人力资本贡献明显加大。现在，一个企业是否有竞争力，不靠固定资本，而靠人力资本。所以，要识别一个企业，最简单的方式就是看人力资本存量，不要看固定资本存量，因为固定资本存量越来越不能说明问题。一些人也许去过英特尔，那里有多少固定资本呢？没多少，冲一杯咖啡跳着二郎腿摆弄计算机的员工就是资本。

外包。日本出口给中国的复印机，和出口给欧洲的复印机价格差好多，为什么呢？出口给欧洲的复印机插了一个模块，有了这一模块后功能强大很多。为什么出口给中

国的复印机没有这一模块呢？因为中国顾客喜欢低价格，太贵就不要了。国外的许多电子产品都是模块化，增加功能只要不断地插模块就行。这些模块大都是以外包形式生产的，正是因为外包才有了专业化。

通过上述几种国际潮流可以看出，国际经济结构赋予产业结构调整以新的内涵，即转型不在于产业间比例关系的调整，而在于提升价值链。现在，产业是什么样的特征呢？产业之间的边界越来越模糊，制造服务化，服务知识化，制造和服务没边界，制造越来越离不开服务。中国制造怎么提升附加值？我觉得就是将中国制造跟中国服务结合起来，让更多的企业做生产性服务，把中国服务品牌打出来。

金融危机后，中国企业转型升级面临的矛盾，就是制造业内部组装环节比重太大，决定市场地位的生产性服务环节比重太小。譬如一些人总说中国高技术产品出口增长很快，这其实是个误区，我们的许多高技术制造业其实只是高技术组装业，把别人提供的零部件组装在一起，收一点加工费而已。所以未来，中国产业转型升级目标应定位在从价值链低端向价值链中高端转变，从高投入、高排放向高效益、低排放转变，从以价格竞争为主向以非价格竞争为主转变。非价格竞争是什么呢？质量、技术、标准、售后服务等，这些都是非价格竞争因素。

产业结构调整的重点是突破关键环节，提升价值链，加速研发设计，推进自主创新，强化市场营销、供应链管理和品牌培育。具体而言就是，今后一个时期，我们要加快发展新型的产业领域。有一种现象大家可能注意到了，随着中国劳动力成本的上升，交易成本的提高，一些外资企业开始回迁。面对这种趋势，如何在新型领域培育新型产业，是我们未来的任务。

产业转型升级离不开国际化视野，建立全球化的生产网络对中国而言时不我待。我们要打破市场的壁垒，必须走出去；要打破对外部资源的过度依赖，必须走出去。虽然建立全球化的生产运营体系，对中国企业而言是一次巨大的考验，但中国企业一定要有这种高度和魄力。