出席2014中国企业领袖年会的企业家共话变革发展——

企业创新就是用户思维

本报记者 梁剑箫

企业创新的动力来自于千百万消费者的具体需求。要想真正实现企业的创新和变革，还需要综合性的企业智慧，努力从原先的线性思维变为网络式思维，由过去的传统驱动转成创新驱动，进行平和、连续的变革

聚焦

“企业创新的本质，我认为有三点：真材实料地做好产品、悉心听取用户意见并及时改善、用接近成本的价格高效地销售产品。”在日前举办的2014（第十三届）中国企业领袖年会上，小米科技董事长兼CEO雷军的话语里自信满满。

在本次年会上，记者听到最多的，就是互联网思维盛行大潮下，如何将企业发展与创新结合于一处、如何进行创新和变革发展的话题。参会人员对企业创新方式的理解各有不同，但都有一个共同点，即高度重视互联网思维的作用。互联网企业自不待言，传统企业面对创新求发展的问题时，同样离不开这一新思维方式的参与。

中国建材集团董事长宋志平是传统企业的代表。在他眼中，传统企业在创新过程中要考虑的问题并非是否需要互联网，而是应如何使用互联网。“要多想想怎样才能够将互联网的思维和手段与传统企业结合起来，改造和提升传统企业。”宋志平称之为“融合性创新”。

TCL集团董事长兼CEO李东生则直接提出了公司融入互联网之后的创新战略：“TCL的创新在于其‘双+’战略转型模式，即推进‘智能+互联网’的战略转型，建立‘产品+服务’的新商业模式，并进行重大产业结构调整。”过去一年里，TCL加强了互联网和移动互联网应用服务的布局，展开基于互联网、云服务和各种相应平台的布局，打造了金融事业“云服务”。不难看出，互联网思维已深深渗透其中。

国务院参事、经济学家夏斌坦言，在经济增长速度下行过程中，若要稳住市场和就业，需依靠创新企业以及借助新技术新手段带动的新理念。互联网思维在企业创新中的作用可见一斑。

进一步而言，互联网仅仅是科技发展到一定阶段的产物，其对企业创新手段的影响只是个表象，千百万消费者的具体需求才是推动企业创新的不竭动力。“我们公司是和食品有关的企业，我需要考虑的是如何通过互联网等新技术手段，为养殖户提供价值。让老百姓满意，这是我们的最终目标。我们无时无刻都要考虑如何将产品推向最终消费者、怎样联系最终消费者。这恐怕也是所有企业的最终目标。”新希望集团董事长刘永好说。

雷军表示，一直以来，小米都在倾听用户意见，和用户做朋友。“互联网思维其实是一种用户思维、产品思维，将传统产业做到极致。”

小米公司正是运用类似的观念，帮助很多初创业的公司改善了产品、服务以及和用户之间的关系。“希望用户看到我们生产的产品后，有一种震惊的感觉。小米就是通过严于律己和高效运作的工作态度，进行每一件产品的生产。我们也希望通过这些努力推进整个工业化互联网的转型升级。”雷军说。

可见，深层次的消费者需求无疑是企业长远发展的根本驱动，也是本届年会主题“创造纪·不一样的增长”的内涵所在。“对企业来讲，市场力量发生变化时，企业要想生存下去，必须跟着消费者的消费行为调整，组织、流程、思维方式都要相机而动。”海尔集团高级副总裁谭丽霞一语中的。

有了创新的想法，消费者需求也找到了，企业能否就因此更上一层楼？这涉及更深层次的问题，即企业创新和变革的关系。

星创视界董事长王智民表示，企业的创新和变革未必能同步进行。有时候，创新不难，变革往往很难。“企业发展到一定规模时，要变革，但往往遇到来自内部的阻力，如同地心引力一样限制着企业。这在传统企业表现得尤为突出。”

王智民认为，倘若的确需要变革，首先最好在企业现有的核心“母体”之外，单独拆分出一个体系，专门做自主创新和变革，形成系统性的能力，形成一整套“打法”，等达到一定规模后，再和“母体”融合。另一方面，则需要企业负责人适当放权。“尽管这对于传统企业比较难，但如果迈出这一步，企业或许就能获得飞跃式的发展。”王智民说。

要想真正获得“不一样的增长”，还需要综合性的企业智慧。“我们要通过‘新常态’下的共赢，从原先的线性思维变为网络式思维，由过去的传统驱动转成创新驱动，进行平和、连续的变革。”宋志平说。

观点

平衡

孟 飞

在当前我国经济转型的大背景下，创新成了一个常提常新的词汇。这其中既包括技术创新、模式创新，也包括思维创新、制度创新等等。但提到创新，又往往意味着改变甚至颠覆，其实，创新也可以是一种平衡。

首先，创新是阶段性与连续性的平衡。以制造业为例，目前，我国的制造业面对的是一个阶段性的问题。从内部来说，劳动力成本提升、国内市场疲弱、生产技术有待提高；从外部环境来说，高端制造业向发达国家回流，低端制造业向低成本国家转移。对此，创新首先要解决的应该是这些阶段性问题。但创新又不是一蹴而就，更非一劳永逸的。随着中国制造业的崛起，知识产权保护、生产的全球化可能会赋予创新更多内涵。只有在认识阶段性问题的同时，保持创新的连续性，才能将企业转型升级进行到底。

创新也是内部发展与外部机遇的平衡。对企业来说，创新不应该盲目。一个企业的管理者，如果看到别的企业进入什么热门行业，也跟风进入，不结合自身发展规律，不考虑未来发展方向，那么这样的创新就不叫创新，只是盲目跟随。此外，企业创新创业也需要良好的外部机遇，这包括行业的蓬勃发展，也包括合理宽松的政策监管。正如小米科技董事长雷军所言，“台风来的时候，猪都会飞。”创新只有结合企业特点和外部机遇，才能取得最优效果。

创新还是继承与改善的平衡。它更多的是继承和发扬之前优势所在，摒弃不利于企业发展的屏障。以互联网金融发展为例，互联网的长尾效应可以降低成本，服务小微客户。而传统金融的风控和专业能力，互联网企业一时难以具备。互联网金融的大发展正是在这两个产业的基础上，优势互补，互相融合而来。把握平衡，融合创新，远比颠覆更靠谱。

本版编辑 陈 艳

企业家声音

2014中国企业领袖年会企业家发言摘要

企业创新要成功，取决于两个方面。首先，政府简政放权，需尽快打破束缚企业家创新的条条框框；其次，束缚去掉后，要看企业家是否有足够的上进心、激情、成就感、毅力和智慧等特质。

——国务院参事 夏斌

在新环境下，谁来养猪，谁来养鸡，谁来种地？我们面临新的格局，必须转型。企业不能简单地靠规模求发展，必须靠转型和变革推动其“走出去”，而非单纯追求量化的销售额。

——新希望集团董事长 刘永好

企业的互联网化有三个层次：第一是在互联网技术体系支持下，可以实现新型的商业模式层次；第二是以数据驱动和实时体验为主的运营模式层次；第三是实现企业经营的敏捷性和管理智能化的目标模式层次。

——用友软件股份有限公司董事长 王文京

我们想让每年几百万的客户不仅享受到一天的体检，而是得到365天的健康管理，高效率、低成本地解决他们的问题。今天移动互联网、移动医疗的发展，给了我们这样的机会。

——慈铭健康体检集团总裁 韩小红

创新者的特征就是追求卓越和极致。企业家做企业的原动力非常重要，利益驱动来自于好奇心和使命感。任何一个企业开拓新业务时，不管产业多大，一定会产生巨大的风险，企业是墨守成规，还是愿意承担风险，有本质的不同。

——红杉中国基金创始及执行合伙人 沈南鹏

（本报记者梁剑箫 孟 飞整理）

埃森哲战略咨询，
链接商业与技术。
根植中国
基业常青
成就卓越绩效
accenture strategy
埃森哲战略咨询
战略 | 数字 | 技术 | 运营