中国制造业品牌特别报道

如何塑造“中国制造”金字招牌

管理就是竞争力

王 晋

管理创新是技术创新之外，支撑中国制造的另一只巨手。虽然中国早已是制造业大国，但在企业管理方面，中国企业一直还是学生。然而通过提升管理水平，中国制造业企业将实现转型升级，真正从“中国制造”迈向“中国创造”。中国拥有世界最大的市场、最伟大的变革、最多的消费者，这必将催生最新鲜的实践、最有特色的企业管理，也将诞生一批伟大的企业家

2015年11月5日至6日，彼得·德鲁克全球论坛在维也纳举行，主题是“呼唤人性：数字时代的管理”，论坛吸引了全球诸多知名企业家及专家学者。作为唯一受邀发言的中国企业家，海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏参与了本次论坛。开幕式上，彼得·德鲁克欧洲学会会长理查德·斯特劳布介绍张瑞敏为“欧洲所熟知的中国最著名的CEO”。

张瑞敏讲的是海尔的转型。海尔提出了“三化”：企业平台化、员工创客化、用户个性化。这是对传统制造企业的一种颠覆——企业平台化颠覆了科层制，员工创客化颠覆了雇佣制，用户个性化颠覆了产销分离制。海尔转型升级的路径就是在建设互联工厂的同时，将企业由传统的管控组织改造成新型的创业平台，去掉过多的中间管理层，让一流的资源无障碍进入；让员工成为平台上的创业者，即“创客”。这样的转型让外国企业家都非常兴奋，不少人认为“太激进、太超前、很难操作”。张瑞敏很自信，“我们现在做的探索，方向没有问题。如果我们做成了，在管理上就可以走到世界前列去”。

中国早已是制造业大国，每年的世界500强榜单里不乏中国企业的身影。但在企业管理方面，中国企业一直是学生。例如，改革开放初期，80年代时，我们主要学习日本的全面质量管理，后来又学美国的六西格玛管理，大量的管理手段都是学人家的。直至今天，精益管理仍然是不少企业学习的课程。与日本企业、德国企业相比，中国企业管理水平提升空间还很大。

当前的形势也倒逼着企业提升管理水平，加快转型升级。有人说，“中国制造业面临内忧外困”。从国际形势看，全球产业竞争格局正在发生重大调整。国际金融危机发生后，发达国家纷纷实施“再工业化”战略，重塑制造业竞争新优势，一些发展中国家也在加快谋划和布局，积极参与全球产业再分工，承接产业及资本转移。我国制造业面临发达国家和其他发展中国家“双向挤压”的严峻挑战。从国内形势看，我国经济发展进入新常态，制造业发展面临新挑战，资源和环境约束不断强化，劳动力等生产要素成本不断上升，投资和出口增速明显放缓，主要依靠资源要素投入、规模扩张的粗放发展模式难以为继。

在这个笼罩国内制造业的“寒冬”，究竟用什么来支撑住中国制造的现在与未来？一个共识是，管理创新是技术创新之外，能够支撑中国制造的另一只巨手。通过提升管理水平，中国制造业企业将实现转型升级，真正从“中国制造”迈向“中国创造”。

与海尔一样，在互联网时代，制造业企业必须加速转型才能赢得先机。在很多论坛，“创新”“互联网+”成为热门话题。但越是众声喧哗时，越要潜心静气提升企业管理水平，华为、中兴、宝钢、联想、格力、阿里巴巴等，没有一家企业不在管理上下真功夫。越是在激烈的市场竞争中，越是面临纷繁复杂的变局，克敌制胜越需要固本培元、苦练内功。

毋庸讳言，在企业管理方面，我国的企业家一直在学习。张瑞敏说自己是“现代管理学之父”彼得·德鲁克的“粉丝”；柳传志热衷于阅读各种各样的企业管理类书籍。不过，中国拥有世界最大的市场、最伟大的变革、最多的消费者，这必将催生最新鲜的实践、最有特色的企业管理，也将诞生一批伟大的企业家。前不久，阿里巴巴集团董事局主席马云荣获2015年“复旦企业管理杰出贡献奖”。他的感言有些意味深长，“这些年，阿里巴巴在摸索中学习了很多企业管理的经验，但是始终坚信适合自己的，才是最好的，同时也相信在中国文化中可以找到企业管理和文化的精髓”。

在中国文化中找到企业管理和文化的精髓，这也许是中国企业家的最新贡献，也将是塑造“中国制造”金字招牌的独特竞争力。

本版编辑 郭存举 李 景

刮目相看中国造

联想集团：国产电子产品闪耀世界

本报记者 黄 鑫

联想移动互联（武汉）生产基地贴片生产线。 本报记者 黄 鑫摄

全球品牌咨询公司Interbrand日前发布的2015最佳全球品牌排行榜中，联想和华为毫无争议地成为上榜的两家中国企业。如今，联想的身影遍布全球，为世界熟悉并认可，代表着中国制造的高端形象。

联想最新财报显示，2015年，联想集团的第二季度营业额为122亿美元，同比增长16%。联想PC全球市场份额再创新高，并实现占领30%全球市场份额的目标；联想平板电脑全球市场份额跃升至6.3%，成为四大平板电脑厂商中唯一实现增长的企业；联想智能手机销量同比增长了11%，海外市场已成为主战场。

在中国企业的海外并购之路上，联想无疑是典范。从日本NEC集团的个人电脑业务到IBM的低端服务器业务再到摩托罗拉的移动业务，联想随之一跃成为全球第三大X86服务器厂商和全球第三大智能手机厂商。每一次并购都为联想带来了海外市场的知名品牌、渠道和市场，并为其技术创新团队注入了新鲜血液。其中，对IBM PC业务的收购还让联想得以整合全球技术资源打造出“创新三角体系”。

最近，联想刚刚在美国上市的摩托罗拉系列手机经过了约60层楼高的防摔测试。联想集团高级副总裁、移动业务集团总裁陈旭东说，在竞争激烈的手机市场，创新的核心就是要围绕客户的需求和痛点。

正是在以客户需求为中心的引导下，近年来，联想新产品上市后的质量问题数量及故障率都大幅下降，每年为联想节省上亿元的资本。

从客户需求出发提升产品质量，已经让联想收获了PC业务的成功，而今，联想正试图把这一成功延续到移动终端上。互联网数据中心日前发布报告指出，联想集团手机已成为印度第四大智能手机品牌。联想发布的最新财报则显示，联想手机在印度、印尼、俄罗斯和巴西的市场占有率分别提升到9%、6%、21%和22%。

“我们会借助联想在全球的品牌优势，拓展新兴市场空间，并在发达国家寻求突破。摩托罗拉品牌的目标是在两年后占据美国高端手机市场10%的份额。”陈旭东表示。

“中国企业在海外市场品牌建设是由内而外的过程。”联想集团副总裁、中国区首席市场官王传东表示。内指的是品质，好品质是品牌的基础。“有了好产品，如何去打造品牌则更重要。”王传东说，品牌的价值对于产品和企业整体市场价值的提升不可限量。中国消费者对品牌的追求已经发生了质的变化，企业更需要去适应用户的转变，去提升产品的品质和品牌的价值。

通过国际化并购和业务创新，联想把一个中国企业打造成了一家业务遍布全球的跨国公司，2014至2015财年，联想海外市场收入占比已达到68%。

在“互联网+”时代，中国制造纷纷拥抱互联网向高端转型，联想更是早早抓住了向“PC+”转型的先机。早在2010年，联想就提出“PC+”战略，从个人电脑业务转向移动互联网领域。“今后，联想提供的设备都不再仅仅是硬件，而将是硬件+软件+服务平台的结合，是‘三位一体’的设备。”联想集团CEO杨元庆在2015年的联想全球誓师大会上宣布转型战略。

北汽集团：打造新能源汽车生态圈

本报记者 苏 民

当前，发展新能源汽车已上升到国家战略，也是北汽集团转型战略的重要板块之一。北汽集团以旗下北汽新能源、北汽福田、北京奔驰3大品牌5款核心产品及充电桩组建了新能源汽车生态圈，全面展示出“互联网+”与新能源汽车发展的最新成果。

结合北汽集团发展实际，董事长徐和谊表示，随着“转型”战略提出，北汽集团已经明确了一条变道超车、后来居上的发展路径，力求一举超越、赢在转折点。

今年前9个月，北汽集团旗下北汽新能源汽车累计销售达11274辆，连续两年占据国内纯电动汽车产销第一位，更是进入全球纯电动汽车销量前四强，并获得了中国汽车工业科学技术一等奖、全国质量诚信标杆企业称号，成为北汽集团践行转型战略的先行者和典范；北汽福田已有15000多辆新能源汽车在运行，是国内新能源客车运行数量最多的品牌；作为节能车型的典型代表，北京奔驰是惟一一家进入节能汽车推广目录的豪华车品牌，更是惟一一款可以享受政府汽车购置税优惠政策的豪华品牌轿车。北汽新能源、北汽福田及北京奔驰正合力构建起北汽集团节能与新能源发展全新格局。

北汽集团总装生产线。 本报记者 苏 民摄

生态圈是互联网思维的关键词。当以信息技术、新能源、新材料技术为代表的科技革命风起云涌之时，北汽集团发展新能源汽车也迎来了“互联网革命”。

继“十城千辆1元体验”卫蓝之旅、卫蓝先锋行动之后，今年以来，北汽集团打造新能源汽车产业生态圈的“卫蓝众享A+计划”，已携手30多家企业，共同成立了分时租赁联盟、电动物流联盟以及充电场桩联盟。截至2015年6月底，北汽新能源已建充电桩6500余个。未来，北汽集团将凭借充电场桩联盟的“聚能环”效应，通过“你出场地我建桩”的利益众享模式，打造车、场、桩的分布式智能充电系统。

据北汽新能源汽车公司总经理郑刚介绍，北汽新能源还推出了线上APP平台“充电吧”。“充电吧”目前收录了360多个公共充电站、近3500个充电桩信息。用户使用手机就可以轻松地查询到附近的充电桩（站）。

在北汽新能源汽车成立之初，北汽集团就明确了“技术北汽”的发展路线。为此，北汽集团新能源汽车在掌握控制系统开发、电驱动系统集成与开发、新能源车整车集成开发三大关键核心技术基础上，仍不断强化自主研发能力。

今年9月18日，北汽新能源公司与Meta公司合作的亚琛研发中心在德国正式成立，作为继硅谷研发中心后，北汽新能源的第二家海外研发中心，主要承担增程式电动汽车动力系统研发，专注提升续航里程。

通过在美国硅谷、德国亚琛以及中国北京建立的三大研发中心，北汽集团将整合国际技术资源和人才优势发展新能源汽车，达到技术、服务和商业运营模式的创新。最终建立起三方联动、资源互通的“三位一体”平台，实现“研发阵地的全球化”，为北汽集团在2020年前成为全球纯电动汽车销量领先品牌，奠定了坚实基础。

鑫裕环保：勇当“变废为宝”领跑者

本报记者 刘 麟 通讯员 许群飞

这里是全国最大的稀贵金属生产基地“中国银都”，这里是被称为“国家稀贵金属再生利用产业化基地”“国家危险废物集中处理中心”“国家城市矿产示范基地”的湖南永兴。当鑫裕环保集团董事长曹喜平看到他的生态板材产品走向了世界，他掩饰不住心底的兴奋：“这将是一个万亿美元的大市场，我们将是这个市场的终极领跑者！”

鑫裕环保集团从事资源循环和环境材料制造已经20年了，是危险废弃物处置行业的标杆企业，“我们的企业已将永兴县的循环经济发挥到了极致，通过把危险固体废弃物制造成生态材料，真正实现终极利用，达到零废渣、零污染，零排放。”

作为固体废物高值化、终极化循环经济模式的世界技术领先企业，鑫裕环保有其独特优势：一是产业链条完整。鑫裕环保建立了一条从技术研发、环保处置、资源再生与综合利用到废渣终极处理的危险固体废物处置产业链；二是技术设备先进。与中南大学、湖南省环科院、广东环保学院等研究机构建立了长期的战略合作关系。目前鑫裕环保已获14项国家发明专利和实用新型专利；三是回收网络健全。集团在全国拥有专业回收队伍；四是形成了该行业在全世界独有的行业标准体系。

走进鑫裕环保位于永兴县柏林工业园和太和工业园的两个生产基地，《经济日报》记者看见一堆堆的电子垃圾等废弃物经过不同的方式处理后，变成了铜锭、微晶粒料、硫酸镍、玻璃板材等可再利用物资，而且在融化废旧物时并无印象中垃圾焚烧厂的臭味、噪声与烟尘。更让人惊讶的是，一条处理如此大量的废弃物的生产线上只有不到10人。

依靠领先的固体废弃物处置技术，鑫裕环保集团成为了中石化等大企业的合作首选，曹喜平说，“别人要花钱处理的废弃物，我们都可以利用自身技术消化，现在原料采购方面基本上是零成本”。2008年国际金融危机以来，鑫裕环保集团历经原料涨价、金银产业萎缩等多重挑战而屹立不倒，在同行业的企业苦苦挣扎求生存时，鑫裕环保集团却实现了逆流而上。

鑫裕环保把“变废为宝”发挥到极致，以高新技术和高新产品抢占国际话语权。鑫裕环保集团大力研发制造生态材料，最大限度开发现有资源，综合利用现存的工业废渣和新产生的工业废渣，最终形成了废渣与电子工业废弃物制造生态材料的技术，并利用从俄罗斯进口的瓦纽柯夫熔池熔炼技术和设备进行终极无害化处理，将二次提炼后的矿渣与废弃电子玻璃作为主要原料制造生态材料，进行三次废矿渣及废弃电子玻璃工业化无害处理，生产高值化的生态建筑装饰材料，实现了资源的终极利用。

鑫裕环保微晶板材生产线。 本报记者 刘 麟摄