

# 全球视野 聚焦升级

## ——企业界人士展望2016中国产业新布局

### 制造业升级要追求用户导向

海尔集团董事局主席、首席执行官 张瑞敏

**海尔要把串联流程变成并联流程,每个并联圈都对着一个用户群体,两个融合起来,就是“共创共赢的生态圈”**

当前,制造业的传统模式发生了颠覆。比如,商业模式的颠覆:从分工式到分布式;制造模式的颠覆:从大规模制造到大规模定制;消费模式的颠覆:从产品经济到体验经济。这种趋势越来越清晰。

面对这种趋势,怎么办?海尔提出三化:企业平台化、员工创客化、用户个性化。企业平台化颠覆了科层制,员工创客化颠覆了雇佣制,用户个性化则颠覆了产销分离制。海尔的目标是通过“三化”把海尔从传统企业改造成互联网企业。改造完成后,海尔中层管理就没有了,只有三类人:一类人叫做平台主。平台主不是领导,是看平台上有多少创业公司,创

业公司成功、成长与否,能冒出多少新的跨界创业公司。平台主的作用就是提供最合适的土壤、水分、养料;一类人是小微企业主,也就是小型创业公司,看能不能自主找机会创造产品;最后一类人就是创客。企业就从原来制造产品的加速器,变成孵化创客的加速器。

制造业要转型升级,也要创建互联网模式。互联网企业应该是一个生态系统。海尔通过建立并联生态圈和用户相融合的体系打造自己的生态系统。企业内部原来是串联流程——先市场调研,调研完再研发,研发完完成制造,制造完再销售。现在,海尔要把串联流程变成并联流程,把研发的、制造

的、销售的变成一个团队。换句话说,面对市场,各个环节要共同创造,共同分担。并联之后和谁连起来?用户体验圈。每个并联圈都对着一个用户群体,两个融合起来,就是“共创共赢的生态圈”。

打个比方,传统企业每天就像在跑步机上跑,只知道产品要好,有经销商要,可以卖出好价钱。但是,不知道产品后面的用户是谁。甚至,可以说不仅不知道用户是谁,连顾客是谁都不知道,谁买的也不知道,更不用说用户参与了。从这个意义上说,传统企业很难创造真正的需求。

展望2016年,制造业融入互联网的程度将会进一步加深。在转型升级的过程中,传统制造业融入互联网的核心指标就是要做到用户导向,要从追求产品的数量变成用户资源。(本报记者 刘 威整理)



▲ 乔保平



▲ 张瑞敏



▲ 王斌



▲ 宋志平



▲ 张宗言



▲ 雷军



▲ 张近东



▲ 官庆



▲ 张勇



▲ 曲道奎

### “新国货”助推消费升级

小米公司创始人、董事长兼首席执行官 雷 军

希望小米能够推动整个中国“新国货运动”,帮助更多的创业公司,使优质的产品在各行业里能够大量出现,让每一个消费者都能享受科技的乐趣

过去很长一段时间里,中国处在商品短缺的阶段,所以只要商品能够做出来就会有人买。在过去的两年里,我们投资了56家公司,同样以“新国货”的理念要求它们。我希望通过这样的方式,带动整个中国在制造和产品上往前走一大步。上世纪70年代索尼公司的崛起带动了整个日本工业。在80年代的时候,三星公司带动了韩国工业。希望小米能够推动整个中国“新国货运动”,帮助更多的创业公司,一方面使优质的产品在各行业里能够大量出现;另一方面,也希望借助互联网的效率,将这些产品做到足够便宜,让每一个消费者都能享受科技的乐趣。

2016年,我认为智能硬件领域里仍存在非常多的机会,小米模式为这一领域的创业模型推开了一条路。我也希望大家能够携手做出更多优质的产品,通过“新国货”,真正响应消费者的消费升级需求。(本报记者 陈 静整理)

时的目标是“五年时间,投资100家创业企业”。在过去的两年里,我们投资了56家公司,同样以“新国货”的理念要求它们。我希望通过这样的方式,带动整个中国在制造和产品上往前走一大步。上世纪70年代索尼公司的崛起带动了整个日本工业。在80年代的时候,三星公司带动了韩国工业。希望小米能够推动整个中国“新国货运动”,帮助更多的创业公司,一方面使优质的产品在各行业里能够大量出现;另一方面,也希望借助互联网的效率,将这些产品做到足够便宜,让每一个消费者都能享受科技的乐趣。

2016年,我认为智能硬件领域里仍存在非常多的机会,小米模式为这一领域的创业模型推开了一条路。我也希望大家能够携手做出更多优质的产品,通过“新国货”,真正响应消费者的消费升级需求。(本报记者 陈 静整理)

### 零售业加速进入O2O时代

苏宁控股集团董事长 张近东

当互联网成为零售商的全面标配时,零售业的竞争也将回归本质,聚焦供应链、物流、服务等核心领域的比拼

2015年以来,尤其是国家出台“互联网+”“中国制造2025”等一系列政策之后,互联网与实体经济的融合正成为企业转型、产业升级的主流趋势。

从行业运行情况看,零售业发展正面临前所未有的“关口”挑战。但是,关口往往也意味着机遇。

过去,零售商渠道的扩张靠的是不断开店,但门店不可能无限开下去,成本效益总有极限。借助于互联网,零售商可以线下的商品和服务搬到线上,建立覆盖用户全渠道的消费场景。

苏宁很早就把握住了这一趋势,结合自身优势,探索出了一套“一体两翼三云四端”的O2O模式。苏宁还重构了线上的运营服务,打造了企业核心的金融云、数据云和物流云,满足消费者多层次的需求。从2015年开始,苏宁全面投入了互联网零售发展的快车道,并将自身互联网零售能力向更多的企业开放共

### 抓住“一带一路”的巨大商机

中国建筑总公司董事长 官 庆

企业之间可以结成战略联盟,带动建材、机械等相关产业共同“走出去”,输出中国的产品、管理、技术和设计标准,在前端引领国际建筑业发展

共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的宏大构想,是新一届中央领导集体统筹国内国际两个大局做出的战略决策,是我国与全球经济深度融合、在更高层次上嵌入世界产业链条的战略载体。特别是在中国经济进入“新常态”的情况下,“一带一路”为中国企业国际化发展开拓了更加广阔的舞台。

借“一带一路”的东风,国内企业纷纷走出国门,布局全球,开展国际化经营。对中国建筑而言,“一带一路”为公司勾勒出更加清晰的海外蓝图,是公司海外业务拓展的“指挥棒”。在机遇面前,只有主动出击才能抢占先机。

展望2016年,公司将根据自身资源禀赋及比较优势,结合“一带一路”战略,统筹基础设施业务和海外业务两大板块,积极推动基础设施业务“走出去”,抓住基础设施的关键通道和重点工程,聚焦道路、口岸、航空、能源等基础设施工程,增强中国建筑在海外基础设施领域的国际竞争力,实现转型升级。

同时,我们也要看到,“一带一路”沿线部分区域政治风险高,法律建设不健全,汇率风险大,宗教、民族问题复杂,文化差异大,因此,必须要把风险控制放在最前面。这决定了“走出去”不可能是一蹴而就的“短平快”工程,而是要有长远规划,并且在

不断学习和实践中练好内功,稳步提升国际化水平。

本着“抱团出海、合作共赢”的原则,企业之间可以结成战略联盟,带动建材、机械等相关产业共同“走出去”,输出中国的产品、管理、技术和设计标准,在前端引领国际建筑业发展。同时,“走出去”的建筑行业企业也要结合不同国别实际不断创新,赋予传统产业以崭新的理念,把新能源、新技术嫁接到传统产业,通过趋势引领,推动业务的升级,拓展新的发展空间。

山高愈行,梦好起宏图。与“一带一路”务实同行,我国的基础设施建设行业必定有丰厚收获。“最具国际竞争力”是中国建筑矢志不渝的目标和追求,面对“一带一路”的战略机遇,中国建筑既要登高望远,更要脚踏实地。(本报记者 尤 舒整理)

### 做内容价值的运营者

中信出版集团党委书记、总裁 王 斌

我们现在想做的,就是去开书店。我们要让中信图书更多地出现在目标人群的工作和生活轨迹上

目前,文化的大众消费市场正处于一个繁荣的起步阶段,文化体验类消费快速增长。这在影视娱乐等很多行业中都表现得非常突出。而在出版业,很多我们这个时代的

大作并没有出现井喷式的增长。这一方面说明目前出版市场处于相对平稳的状态,另一方面也表明,传统出版业已经面临比较艰难的处境,出版效率相对低下、图书销售和送达读者的方式也有些落后,这些要求我们寻找发展的突破口。

作为一家以内容为核心业务的国有文化企业,中信集团同样面临着传统出版业如何转型升级的问题。同时,我们也面临着如何站在中国的角度看待世界,如何对接不同行业、为国民提供更好的知识等诸多宏大命

题。为此,2015年,我们在出版领域的诸多层面进行了有益探索。

与传统出版相比,现在,我们从内容的形式到产生机制,尤其是内容的传播方式和最终的价值呈现,都发生了深刻变化。

新媒体时代的到来,并不仅仅体现在内容的数字化呈现,而是更加剧了作者与出版社之间的互动和交融,改变了传统出版中作者相对被动的局面。在新媒体的帮助下,我们可以将有愿意写作的人聚拢起来,同时让出版社的编辑提供一些有效的帮助和指引,甚至我们可以为他们提供培训,教他们如何做好一个故事。通过互联网双向互动,创作与出版价值可以进行有效对接。

纸质图书不可能消失,这是我们秉承的

信念。但是如何更快速地提供服务 and 满足读者需要,我们一直在探索。

作为世界第一大出版国,我国图书出版的品种和数量都是巨大的,但效率却相对较低。传统出版在发行、销售、库存、退货的过程中链条过长,对读者需求不能及时反馈,造成很多“僵尸企业”和“僵尸书”,内容价值衰减到很低。

因此我们已经在想做的,就是去开书店。目前我们已经有70多家机场书店落地,2016年还要再继续布局。我们要探索在写字楼、书店、生活图书更多地出现在目标人群的工作和生活轨迹上。

下一步,我们还要推出“文化客厅”概念,让在城市生活的人们除了吃饭、购物外,还能拥有一个更具亲民意味的公共空间。通过对图书销售情况的垂直掌控,让书店对传统出版产生反哺效应。(本报记者 李 升整理)

### 高铁“走出去”需要深耕细作

中国中铁股份有限公司总裁 张宗言

中国企业“走出去”除了要“抱团出海”,还要积极探索和创新国际合作模式、管理方式,推动中国铁路技术标准、装备和运营的整体出海

近年来,中国中铁在坚持“走出去”的同时,全面投入“一带一路”,主动调整国际化经营战略,充分发挥在重大基础设施、特别是高铁勘察设计、建造施工、电气化集

成、工程装备等方面拥有的核心技术和综合优势,调动各方面资源,全力推进国际大项目经营开发、区域化经营协调,让“中国中铁”品牌走向国际、享誉世界。

可喜的是,在实施“一带一路”战略构想的过程中,中国企业“走出去”不再是单打独斗、孤军奋战,而是创新合作模式,整合优质资源“抱团出海”,初步形成了全产业链共同“走出去”的大格局。中国中铁在加大“走出去”步伐的同时,积极探索和创

国际合作模式、管理方式,推动中国铁路技术标准、装备和运营的整体出海,追求国际高铁建设的合作共赢。

“一带一路”不仅仅是高瞻远瞩的宏伟蓝图,更需要脚踏实地深耕细作。在海外,一些企业“水土不服”,折戟沉沙的情况也屡见不鲜。应该说,其中的很多企业并不是核心技术

不过关,而是在深耕细作上没有做足文章。可以预见的是,随着“一带一路”战略的深入实施,如何从“走出去”到“走进来”将成为中国企业海外发展面临的共性问题。

中国中铁在“走出去”的过程中,不单单是技术与装备的输出,更是坚持以文化的融合促进经济的融合,靠文化的魅力赢得市

### 机器人将重塑制造业模式

新松机器人自动化股份公司总裁 曲道奎

一体化完整产业链以及涵盖产品全生命周期的数字化、智能化的制造全过程使新松成为“中国智造”的助推器

2015年,对于机器人行业可以说是“最关键的一年”。

在带动传统制造业转型升级的过程中,机器人产业被寄予厚望。中国机器人产业联盟最新统计数据展示,2015年受益于相关政策扶持及传统产业转型升级的拉动,机器人使用量持续实现稳定增长,已连续3年成为全球机器人增长最快的市场。预计未来10年乃至15年,中国一直会保持全球最大机器人市场的趋势,但同时中国也成为全球机器人竞争最激烈的战场。

当互联网成为零售商的全面标配时,电商将不复存在,互联网零售商将成为主流,零售业的竞争也将回归本质,聚焦供应链、物流、服务等核心领域的比拼,从而为消费者提供更多物美价廉的商品和高效便捷的购物体验。

展望2016年,“互联网+与实体产业的融合”将由浅入深,深入到各行业核心领域,而深度融合之后将发生质变,势必为我们带来更大惊喜。(本报记者 周 睿整理)

管理方式创新等方面均取得新突破,共发布新一代人机协作机器人、复合机器人、电商挑选机器人、物品运送机器人等十余款创新产品,并迅速推广应用到市场。所有产品均保持国际领先、国内领先水平。新松的全线机器人产品,均已实现批量生产,稳步占领国内机器人市场的同时,也逐步布

全球国际市场。新松拥有工业机器人、洁净(真空)机器人、移动机器人、特种机器人及智能服务机器人五大系列,在国际上同类企业中也属产品线最全的企业。其中工业机器人产品填补多项国内空白,洁净(真空)机器人多次打破国外技术垄断与封锁,大量替代进口,让中国人在世界机器人产业领域

站起来了。

最新统计显示,目前,新松以市值510余亿元人民币跻身国际同行业前三名。新松三分之二的产品在外资外企中使用,现在出口23个国家,完全改变了中国产品在低端应用,很难走出国门的局面。

新松已形成以自主核心技术、关键零部件、领先产业链及行业系统解决方案为一体的完整产业体系,并将产业战略提升到涵盖产品全生命周期的数字化、智能化制造全过程。这种独特的产业模式促使新松成为“中国智造”的助推器,产业转型升级的新引擎。

新的一年,也是“十三五”的元年。新松将充分发挥在机器人行业的引领和产业带动作用,以新的思维方式和发



海尔集团董事局主席、首席执行官 张瑞敏

**海尔要把串联流程变成并联流程,每个并联圈都对着一个用户群体,两个融合起来,就是“共创共赢的生态圈”**

当前,制造业的传统模式发生了颠覆。比如,商业模式的颠覆:从分工式到分布式;制造模式的颠覆:从大规模制造到大规模定制;消费模式的颠覆:从产品经济到体验经济。这种趋势越来越清晰。

面对这种趋势,怎么办?海尔提出三化:企业平台化、员工创客化、用户个性化。企业平台化颠覆了科层制,员工创客化颠覆了雇佣制,用户个性化则颠覆了产销分离制。海尔的目标是通过“三化”把海尔从传统企业改造成互联网企业。改造完成后,海尔中层管理就没有了,只有三类人:一类人叫做平台主。平台主不是领导,是看平台上有多少创业公司,创

业公司成功、成长与否,能冒出多少新的跨界创业公司。平台主的作用就是提供最合适的土壤、水分、养料;一类人是小微企业主,也就是小型创业公司,看能不能自主找机会创造产品;最后一类人就是创客。企业就从原来制造产品的加速器,变成孵化创客的加速器。

制造业要转型升级,也要创建互联网模式。互联网企业应该是一个生态系统。海尔通过建立并联生态圈和用户相融合的体系打造自己的生态系统。企业内部原来是串联流程——先市场调研,调研完再研发,研发完完成制造,制造完再销售。现在,海尔要把串联流程变成并联流程,把研发的、制造

的、销售的变成一个团队。换句话说,面对市场,各个环节要共同创造,共同分担。并联之后和谁连起来?用户体验圈。每个并联圈都对着一个用户群体,两个融合起来,就是“共创共赢的生态圈”。

打个比方,传统企业每天就像在跑步机上跑,只知道产品要好,有经销商要,可以卖出好价钱。但是,不知道产品后面的用户是谁。甚至,可以说不仅不知道用户是谁,连顾客是谁都不知道,谁买的也不知道,更不用说用户参与了。从这个意义上说,传统企业很难创造真正的需求。

展望2016年,制造业融入互联网的程度将会进一步加深。在转型升级的过程中,传统制造业融入互联网的核心指标就是要做到用户导向,要从追求产品的数量变成用户资源。(本报记者 刘 威整理)

### 以绿色发展推动能源革命

中国国电集团公司董事长 乔保平

“十三五”时期,电力发展方式将从规模扩张向系统优化、提质增效转变,整体思路要向绿色化、智能化和市场化转变。这是发展主线

当前,世界经济深度调整,我国经济步入新常态,全球气候治理加快推进,电力体制改革全面深化,电力工业正处于大变革、大调整的特殊历史时期。

面对新形势、新常态,我国电力工业必须积极推动能源生产和消费革命,实现重大转型升级。发展理念要从比规模、拼速度向更加注重质量效益转型,发展方式要从高速度、快速扩张向总量控制、结构优化转型,体制机制要从行政化的传统模式向适应市场化改革、建立市场化机制转型,电力科技要从轻松环境影响向更加注重清污绿色低碳转型。

近年来,国电集团高度重视清洁能源的开发,形成了以风电为核心,水电、太阳能发电共同发展的新能源布局。2015年,国电把握能源大势,坚持绿色低碳发展,大力发展风电、水电等清洁能源,建设清污高效发电机组。同时,积极响应国家号召,充分发挥自身优势,稳健实施“走出去”,参与全球资源配置,推进国际产能合作。

“十三五”时期,电力发展方式将从规模扩张向系统优化、提质增效转变,整体思路要向绿色化、智能化和市场化转变。这是发展主线。(本报记者 李予阳整理)

具体来说,2016年,是“十三五”的开局之年。我们要推动电力工业转型升级,大力实施创新驱动战略,坚持创新发展,构筑未来竞争的新动力新优势。加快突破一批事关发展全局的核心关键技术和装备。我们要深入推进体制、机制、科技和管理创新。核心是推动企业成为真正的市场主体,推进公司制股份制改革,加快完善法人治理结构,稳妥发展混合所有制经济。我们要坚持协调发展,推动企业健康可持续发展。努力实现与经济增长的协调,与国家能源布局的协调。我们要坚持绿色发展,积极推动我国能源革命。加快设备升级改造,提高效率,减少排放,提升“绿色国电”品牌。我们还要坚持开放发展,开辟未来发展的新领域新境界。(本报记者 李予阳整理)

“十三五”时期,电力发展方式将从规模扩张向系统优化、提质增效转变,整体思路要向绿色化、智能化和市场化转变。这是发展主线。

### 加大改革力度激发企业活力

中国建材集团董事长 宋志平

中国建材集团将以供给侧改革为着力点,围绕做强做优的战略目标,推进集团企业形态功能结构的转型和业务技术升级,提升企业的活力、竞争力和防范风险的能力

2016年是“十三五”开局之年,也是国有企业改革和转型升级关键的一年。

作为综合性建材产业集团和我国建材行业的骨干企业,中国建材集团将以供给侧改革为着力点,围绕做强做优的战略目标,加快体制机制改革,坚定不移地转变方式、调结构,推进集团企业形态功能结构的转型和业务技术升级,提升企业的活力、竞争力和防范风险的能力。

在混合所有制试点方面,要按照混得适度、混得规范、混出效果的原则以及活力、效益、机制“三优先”的方针,中国建材股份有限公司等6家子企业将从健全公司法人治理结构、完善职业经理人制度和市场化劳

动用工制度、完善市场化激励和约束机制、建立员工持股制度,探索建立有效监管机制等方面,有所侧重地开展试点,力争做出一批可复制的先进经验。尤其是在落实董事会职权试点方面,要有序开展落实董事会中长期发展战略规划、高级管理人员选聘、业绩考核和薪酬管理、企业工资总额管理和重大财务事项管理等职权,进一步完善现代公司治理机制和市场化管理模式。

在转型方面,集团将重点做好4个方面的转型工作:一是集团从产业集团向投资集团转型,为国有资本的保值增值做好制度性安排;二是子公司和业务平台向市场化转型。

共同爱好者。这一切,都将转换为生产力,指导供给侧随之变化,提供能满足消费者需求的产品和服务。这才是“互联网+”,这样才能给所有商业、制造业、生产型企业带来全新的充满想象力的空间和机会。

互联网助力供给侧升级的过程,实际上就是很多中国消费者出国消费。实际上,这背后体现的其实是消费需求的变化。互联网把信息流通成本无限降低,消费者获取信息的方式发生了根本变化,消费需求会随之发生变化。如果我们的供给端还在按照原来的方式为消费者提供产品,一定无法满足未来消费的需求。

同时,通过互联网以及在其基础上出现的大数据产业,企业获得消费信息的过程变得扁平而快速。企业可以随时看到消费者评论,从社交媒体上查找口碑,在社区里找到

在互联网时代,一个真正打动人心的产品,不需要太大的推广成本就能轻松地被消费者所接受,并在社交媒体上广泛地传播。反之亦然,想要搭上互联网的快车,产品可以迅速得到总结,让供应链的组织变得更加高效。在互联网的作用下,供给端最终会出现全新的商品设计流程、商品生产流程。这样的流程改变最终会走向满足消费者更加个性化定制经济。(本报记者 陈 静整理)

同时,通过互联网以及在其基础上出现的大数据产业,企业获得消费信息的过程变得扁平而快速。企业可以随时看到消费者评论,从社交媒体上查找口碑,在社区里找到

在互联网时代,一个真正打动人心的产品,不需要太大的推广成本就能轻松地被消费者所接受,并在社交媒体上广泛地传播。反之亦然,想要搭上互联网的快车,产品可以迅速得到总结,让供应链的组织变得更加高效。在互联网的作用下,供给端最终会出现全新的商品设计流程、商品生产流程。这样的流程改变最终会走向满足消费者更加个性化定制经济。(本报记者 陈 静整理)

同时,通过互联网以及在其基础上出现的大数据产业,企业获得消费信息的过程变得扁平而快速。企业可以随时看到消费者评论,从社交媒体上查找口碑,在社区里找到

在互联网时代,一个真正打动人心的产品,不需要太大的推广成本就能轻松地被消费者所接受,并在社交媒体上广泛地传播。反之亦然,想要搭上互联网的快车,产品可以迅速得到总结,让供应链的组织变得更加高效。在互联网的作用下,供给端最终会出现全新的商品设计流程、商品生产流程。这样的流程改变最终会走向满足消费者更加个性化定制经济。(本报记者 陈 静整理)