

# 重塑企业核心竞争力

## ——中国企业领袖年会发言摘要



在2023(第二十一届中国企业领袖年会上,多位嘉宾发言。

(资料图片)

12月9日至10日,2023(第二十一届中国企业领袖年会在北京召开,主题是“致敬长期主义”,上百位知名企业家齐聚一堂、畅所欲言。

在会上,企业家、年轻创业者与众多专家学者一起回首来时路,同时希望把握好当下机遇,为将来的目标努力奋斗——他们怀有崇高使命感和强烈责任感,对未来充满信心,努力实现实业报国的梦想。

中国上市公司协会会长宋志平:

### 做企业要专业务实



宋志平

我过去做企业的经验,归纳出4个关键词,跟大家分享。

第一,务实。做企业不能好高骛远,要一步一个脚印,不能有侥幸心理,一分汗水一分收获。创新也要务实,也要追求有目的、有质量、有效益的创新,而不是盲目创新。我们老讲不创新等死,盲目创新会找死,而且死得更快。所以,我们一定要坚持务实的态度,包括企业发展规模、发展速度目标,都要务实。

第二,专业。企业发展是要走专业化道路还是多元化道路的问题,一直都有争论。我主张专业化,就是在技术上、产业链上、市场上有相关性多元。

我们已经进入一个高质量发展的时代,这个时候企业得好好研究,要不要转型?要不要转行?转型并不意味着一定要转行。没有落后的行业,只有落后的技术和落后的企业。企业用转型的方法实现高端化、智能化、绿色化,做成细分领域的头部企业,也是我们做专业的一个

思路。第三,长期。做企业不是百米冲刺,是马拉松式的长跑,是久久为功的事业。我认为,企业的困难时期正是企业家大显身手的时候,企业家的使命就是克服困难。我以前写过一段话,说企业家是对成功充满渴望的人,是在困难面前百折不挠的人,是有家国情怀的人,是永远面向正前方的人,这也是我对企业家精神的理解。

此外,还要做好传承。企业家既要经营企业,还要育人,两样都是长期的工作。

第四,人本。做企业要以人为本,管理实际上就是调动人的积极性。我写过4句话,“企业是人,企业靠人,企业为人,企业爱人”,员工、客户、投资者,这恰恰是我们做企业最核心的人,把这三类人都关心到了,我们的企业就有了做好的基础。

全国工商联党组成员、副主席汪鸿雁:

### 激发增长新活力

本届年会的主题是“致敬长期主义”。我结合这个主题谈几点思考。

第一,善于把握大势,找准战略定位。当前,国际政治经济形势错综复杂,不确定性明显增加,百年未有之大变局仍处于加速演变中。在此背景下,民营企业要有“不畏浮云遮望眼”的智慧和定力,准确把握中国式现代化的机遇和我国经济发展长期向好的趋势,结合实际找准企业的战略方向,坚持“听党话、跟党走”,在服务国家发展大局中实现企业自身的发展。

第二,坚持创新创造,提升企业核心竞争力。广大民营企业要坚持面向世界科技前沿,将基础研究作为企业保持长期竞争力的重要源泉,发挥自身在产业链供应链强链补链中的积极作用,通过不同所有制企业、大中小企业、产学研力量融通创新,有效提升产业链供应链的稳定性和竞争力;加强与国家科技战略的对接,加大科研投入和研发攻关,全面提升企业核心竞争力。

第三,加快形成新质生产力,激发增长新活力。新质生产力涉及的产业具有创新活跃、技术密集、发展前景广阔等特征。广大民营企业要加快布局,把新产业作为开辟发展新领域新赛道的主攻方向,努力培育以技术、标

准、品牌、质量、服务等为核心的发展新动能、新优势,激发增长新活力。

第四,拓展国际视野,不断提升企业国际竞争力。民营企业应当积极参与以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局,在深耕国内市场的同时,主动投身高质量共建“一带一路”,积极参与全球产业分工和资源配置,积极把握国际需求、适应国际规则、引领国际标准、开拓国际市场。

第五,弘扬企业家精神,厚植企业社会底蕴。从长期来看,企业要保持健康发展,要爱国敬业、遵纪守法,自觉以国家富强、民族复兴为己任,用法治方式规范企业经营管理。要积极参与乡村振兴,促进共同富裕。

今年,《中共中央 国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》发布,围绕持续优化民营经济发展环境、加大对民营经济政策支持力度等方面提出31条硬招实招,为民营经济健康稳定发展创造了良好的发展环境。衷心希望各位企业家胸怀产业报国、实业报国的决心,树立创新拼搏、追求卓越的信心,永葆扶危救困、回馈社会的真心,以实际行动塑造良好社会形象,为年轻一代作好表率。



汪鸿雁

新希望集团董事长刘永好:

### 创新脚步不能停



刘永好

我在企业内部讲“三要、三不要”。一要积极主动变革,不要“躺平”。二要坚定信心,不要焦虑。三要聚焦主业,调整产业结构。在压力大的时候,我们更应该多思索,如何建立系统思维,并正视自身优势和不足,及时调整业务边界。

新希望创立41年,穿越了多个周期,见过了很多风浪,我们有准备、有腾挪空间。多年来,我们规范经营、重视风控,已成长为一具有较大规模的企业。

我经常把企业比作一艘大船。我们创业30年时提出,走出崇山峻岭、奔向大海;去年创业40年,我又提出,迎着风浪、继续远航。今天,新希望显然已是一艘大船了,年销售额已超过2700亿元。我们在全世界拥有超过600家子公司、近10万员工,以及从田园到餐桌的完整产业链。我们跟老百姓联系得更紧密,跟农民朋友走得更近。

大船往往掉头慢、转向不及时,但是我们也发现了大船的好处。很多企业说要“拧毛巾”,毛巾拧一拧总有水,有水就能熬过去。相比之下,我们可能是一条浴巾,40多年的发展让这

条浴巾储水更多,赢的机会更大。船大、家底厚,在风浪中我们应变的手段就能更多。我们多年积累的家当,随便拿出一块来就是宝贝。

比如,我们的育种体系比较健全,食品板块发展不错,华融化学股份有限公司也是国家级专精特新“小巨人”企业,这些都是我们应对周期的底气。在目前的产业基础上,我们要做强做精饲料和养殖这两个领域,同时也要在消费者端上发力。

我们创新变革的脚步不能停,就要练好内功。强主业、优结构、降成本,科技驱动是法宝。我们持续加大在数字、生物领域的投入,今年围绕主业承担了多个国家级中长期重大科研项目,在禽类的品种研发上取得重大成果。

未来在年轻人身上。我们要继续下大力气培养年轻人,为集团未来发展储备生力军。我们已经走过40年,相信还要走过新的40年,还有下下个40年。这就是我们的期盼。

通威集团董事局主席刘汉元:

### 坚守主业 做强实业



刘汉元

今年,是通威发展的第41个年头,我们已成为世界领先的涉足水产饲料、高纯晶硅、晶硅电池三个领域的龙头企业,跻身“世界500强”。

改革开放40多年来,诞生了一批又一批有理想、有抱负的企业家,他们日复一日、夜以继日地干事业、谋发展、经营管理企业,正是这种孜孜不倦的追求,锲而不舍地推动着经济车轮勇往直前。因此,企业和企业家的价值和积极意义,任何时候都不能小看。

70多年的新中国发展历史,40多年的改革开放历史,已经一次又一次地证明民营经济是我们实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴中国梦的重要力量。

我们还要深刻把握企业发展中存在的不足和面临的挑战,转变发展方式、调整产业结构、转换增长动力,坚守主业、做强实业,自觉走高质量发展路子。有能力、有条件的民营企业还要强化自主创新,在推进科技自立自强和科技成果转化中发挥更大作用。

2023年即将到来,2024年即将到来,我们一定要增强信心、轻装上阵,推动民营经济实现健康、高质量发展。

牧原食品股份有限公司董事长秦英林:

### 靠创新提升科技能力



秦英林

我们企业所处的是养猪行业。这个行业风险大,周期波动也大。如何破解规模化养猪周期?如何破解规模不经济难题?我们的做法是,寻找技术的底层突破。如果我们把一个企业看作一棵大树,大树能够枝繁叶茂、诞生果实的关键就是根系。

靠创新提升科技能力,要发现新知识、新技术、新路径、新逻辑。当然,一定要有底层知识作支撑。我们要向下扎根,从底层构建我们的商业逻辑。今年年会主题是“致敬长期主义”,长期主义就是要不断向下扎根,然后向上奋力发展。

近5年,我们的研发投入很大,企业有1.6万

名研发人员,大约投入了266亿元,研发人员工资支出59亿元。我们还长期专注于饲料研发。近20年来,我们每年的豆粕用量相当于行业平均数的一半。同时,我们牵手科研院所,用生物合成氨基酸把豆粕用量从8%降到5%、降到3%、降到1%,甚至不用豆粕就可以养猪。

牧原拥有9000名兽医,我们准备建一个“天网”,让养猪实现无病生产、无病养殖。我们的环保团队有6000人,能够把猪粪水变成水肥,帮助农民减投增收。

立志技术创新,行必将至。

海信集团董事长贾少谦:

### 企业家是乐观主义者



贾少谦

海信是一家营收规模近2000亿元、拥有10万余名员工的企业集团,其中有2.4万名外籍员工,海外收入占总收入的41%,可以说,海信已经是一家跨国公司。

首先,我们可以很自信地讲,海信在体育营销上的长期坚持和一系列尝试,已经成为中国企业、中国品牌走向世界的一个现象级事件。开展体育营销是海信发力国际化、坚持打造自主品牌的战略选择。伴随而来的是,海信全球知名度和海外收入的大幅提升。

其次,全球化的另一面是本土化。海信每到一国家,会把销售、市场、服务甚至财务、人力资源等职能都建起来,使之成为一个完整的公司。目前,海信已经在全球五大区域形成了产销研一体化的布局,在全球拥有34个工业园区和生产基地。

再次,海信在跨国并购上展现出果敢的魄力和高效的跨文化整合能力。2018年开始,海信接连收购了东芝电视、古洛尼和日本三电控股3家历史悠久且具有国际影响力的企业,并推动这些企业扭亏为盈,经营状况持续好转。

海信连续并购并整合成功,现在看来最重要的经验之一就是坚持“尊重当地文化+移植海信管理”的原则。

南京大学教授赵曙明认为,以海信为代表的中国企业走出了一条极具特色的道路,在经营实践中形成了典型的中国式管理。

最后,我想谈一下信心。有句话叫作——船到中流浪更急,人到半山路更陡。但只要我们有发展的决心足够坚定,真正理解什么是长期主义,就一定会有信心跃过“船到中流、人到半山”这一转型时刻。

我一直都强调,企业家总是乐观主义者,而非机会主义者。无论面对任何困难和挑战,企业家理应具备信心和希望,并带着希望去投入,等待收获。

三六零公司董事长兼CEO周鸿祎:

### 拥抱人工智能变革



周鸿祎

今年年会的主题是“致敬长期主义”,让我想到为什么OpenAI发明了GPT。其重要原因之一就是坚持长期主义。

大模型技术未来有三大发展方向:第一,机器人,大模型让机器人能理解80%的指令;第二,有了大模型的加持,自动驾驶将真正实现突破;第三,科学研究,如蛋白质分析、人类基因分析等,这将成为科学家的好助手。

我们的机会是大模型的产业化、行业化、垂直化、深度定制,我们要着力推进数字化转型、产业数字化、产业互联网。企业拥有全世界最完整的产业链、最全的工业门类、最多的企业场景红利,大模型作为生产工具可以与传统产业进行“数智智改”结合。

我认为所有的企业都要拥抱AI(人工智能),奋力创新。企业是创新的主体,创新要靠企业家精神。企业家不同于生意人,要坚持长期主义、理想主义。