

# 2010

## 中国企业面临的挑战

■ 本刊记者 孟杰

一个企业如果它在商业模式、组织架构和技术方面具有相应的灵活性，那么它的未来前景将会怎么样呢？答案只有一个：获得成功。如果企业乐于接受这种变化，还要具备能快速适应这种变化和超过竞争对手的速度的能力。当今，IT已成为一种强有力的竞争武器，这一点，对于企业来说，早已不是什么妄言空论。如果在时代的发展中，大家都将IT视为竞争的利器，并且加上人才的辅配，那么五年以后，中国的企业又将迎来什么样的挑战呢？



**强伟** (首钢总公司总经理助理): 首钢在中国是一家大型的国有企业, 目前我们正面临着钢铁产品结构的调整和地域的转移。为了北京市的宏观发展战略, 国务院已经批准首钢将要整体搬迁到河北省唐山地区。在这个很大的战略行动当中, 国务院有关部门和中国的有关经济管理部门, 都要求我们把曹妃甸钢铁工程建设成为21世纪的概念化工厂。从首钢目前的情况来看, 在10年内要进行这么大跨度的发展, 在管理上、技术上都面临着很多挑战。但是这些挑战根本的背景, 也包括钢铁工业面临的挑战背景是源于全球化的竞争。由信息化所推动的全球一体化的发展, 带来了生产、市场、科技、竞争的全球化的发展。从企业微观的角度就表现为竞争环境日益激烈和严酷。具体来说, 比如说钢铁企业过去特别赚钱, 一个品种轧钢厂要轧一个星期, 现在要换三个管, 这来源于客户的多元化、产品的生命周期缩短, 及其周围环境的变化。如果企业不能适应这些变化, 从企业发展管理本身应对这些问题, 我们将无法面临这些挑战。

**金锋** (新华人寿CIO): 从宏观角度来说, 涉及到全球经济一体化的问题, 也会涉及到从计划经济向市场经济转轨, 以及现在又从一般产业经济向知识经济转轨的概念, 当然也会涉及到公司的治理结构等等。

从微观角度来讲, 以一个金融企业为例, 无论是在现在还是在若干年以后, 05年到10年, 还有5年左右的时间, 我不敢断言, 但是我想我们面临的挑战可能会大同小异。也就是说, 在公司内部来讲, 客户关系的管理, 内部管控风险的控制, 经营和管理方面的创新, 以及为股东创造价值这方面, 在那个时候一定还是我们的挑战。

**张维迎** (北京大学光华管理学院院长): 最大的挑战是全球化带来的挑战, 一个是竞争对手越来越强大, 第二体制越来越规范, 原来赚钱的方法未来不一定能够成功, 你的客户越来越挑剔了, 你的员工越来越难管了。这都给中国传统做生意的方式带来很大的挑战。过去很多是靠机会赚钱, 现在要靠战略赚钱, 过去是靠关系, 特别是跟政府部门的关系, 政府是你最大的客户, 你搞定政府关系就可能赚钱, 未来真正的客户是消费者。你要怎么给他创造价值。简单说一点, 中国的企业如何提高学习的能力是非常重要的。打比方来说, 现在要在小学五年级把小学、高中、大学的课程都学完, 你在学初等数学时还要学高等数学, 没有任何一个企业面临像中国企业这么大的挑战。在中国的企业市场环境, 全球化的步伐没有给你那么长的时间让你慢慢地去学, 所以说怎么样提高学习能力是中国企业必须考虑的很重要的问题。

**李志能** (国务院发展研究中心): 首先我们可以从WTO的规则基础来看现在中国企业面对的挑战。WTO规则四个基点, 第一个是加强对知识产权的保护。第二, 从产品贸易转向服务贸易。第三, 加大保护投资者利益。第四, 更大规模地减少贸易壁垒。从这四个角度可以看出中国目前经济的一些差距。这里几个主要的挑战一个是中国必须从产品市场转向关注品牌的市场, 还有创意的市场。第二, 从产品市场的角度来看, 低成本的竞争战略已经不管用了。大家都知道中国产业竞争是非常非常激烈的, 这种过度竞争如何能够把竞争的氛围从竞争转向更多的合作。所以从这个角度来说, 我们需要提倡多种资本的市场化融合。

此外, 如果把过去谈的资本更细分一下, 我想这里中国的挑战很多。另一方面通过不同类型资本的合作, 里面的机会也是很多的。我简单列举一下现在细分的资本, 第一, 人力资本, 第二产业资本。产业资本就是企业大规模经营的能力。还有智力资本, 知识产权、专利。还有创业资本。一些人在非常不确定的情况下如何从无到有, 这种创业能力、创业资本是一个经济的动力源泉。另外是金融资本, 还有是风险资本。大家知道风险投资和通常意义上的金融资本还是有差别的。另外是政治资本, 如何在一个国家支持什么样的产业, 不支持什么样的产业, 什么样的产业优先发展, 这样的政治资本是非常关键的。还有是社会资本, 如何提高相互之间的信任度。从资本的角度来看, 我们在什么样的资本上缺失, 哪些方面可以加强, 各种不同资本之间通过市场化、通过制度的安排进一步融合, 这既是挑战也是机遇。

**孔翰宁** (SAP公司执行董事会主席兼CEO): 我们看到的挑战是世界各地都有的, 而不是中国独有的挑战, 比如说全球化, 要有更多创新带来的挑战。我认为中国应该做的是更多考虑自身的机遇而不是自身的挑战。中国是一支巨大的经济力量, 但是中国是一个后发的经济力量。可能后发是一个劣势, 但是也可能是一个优势。作为一个后发者中国可以从很多国家、很多公司中吸取别人做错的经验教训。比如说当我和中国公司谈论的时候, 他们没有其他国家所面临的过去10到20年遗留系统的困扰, 他们一开始就可以采纳最优秀的系统。其他一些国家, 比如说在他们的金融服务行业当中, 他们已经积累下来30到40年传统的过去部署的系统, 这些遗产阻碍了公司的创新, 中国可以避免犯同样的错误, 所以对中国公司来说有很大的机遇来吸取其他公司的错误的经验和教训, 不要再犯这样的错误, 也不要认为自己是独一无二的, 要善于向别人学习。G-