

持续引领:企业战略转型的思考

编者按:7月10日,集团董事长特别邀请了长江商学院副院长廖建文教授做了一场题为《持续引领:企业战略转型的思考》的企业战略专题讲座。公司高管、职能部门(中心)及生产企业中高层管理人员、业务骨干和新员工代表聆听了讲座。廖建文教授从前瞻、平衡、开放、生态四个角度对企业战略

转型进行了阐述,思维颠覆创新极大的拓宽了大家对企业战略转型的理解和认识。与会人士纷纷结合自身岗位提交学习报告,其中不乏优秀的汇报,观点新颖、务实有效,为“五五”战略规划提供了有益的思考。本期节选优秀学习报告的精彩观点,与大家分享、学习、参考。

在全球需求低迷的大背景下,欧美发达国家在高新技术纤维领域的传统优势与印度、越南等新兴国家在常规纤维领域的快速发展,使得纺织行业的国际竞争更加激烈。原来依靠装备、规模、产量的时代已经过去。未来的竞争将更注重资源、技术、渠道、品牌、标准等软实力的竞争,更注重研发和创新。但是同时新兴的互联网经济却快速发展,中国庞大的网络经济规模为行业提供了市场潜力和创新平台,分享经济等行业新模式、新业态正在不断涌现。我们一定要适应新形势,利用好互联网经济和企业转型升级的机会,既要“满足客户需求”,更要“创造客户需求”,引领“客户需求”,加大高附加值和差别化产品的开发,加大对商业模式创新的探索,加大大数据应用和智能制造应用。管理团队要从未来的角度规划现在,要对新经济保持足够的敏感,需要站在全球化、全球化的视野下看问题和发展。

——恒逸石化董事长、总裁方水水

大数据无处不在,正在引导着整个商业模式的变化。未来传统企业如何利用大数据驱动商业模式的创新与重构,进而实现企业的再造,要解答并实现这一点,传统企业需要做到如下四点:1.明确挑战:商业模式的关键内核,传统企业如何打破常规;2.理解机制:通过大数据重构客户价值主张,通过大数据重构价值创造过程;通过大数据重构价值获取模式;3.把握关键:客户价值主张、价值创造、价值获取;4.培养能力:数据搜集力、数据分析力、敏捷洞察力、资源组合力和容错能力。传统企业的再造与重生困难重重,大数据带来的变革正在为传统企业重构商业模式提供一次难得的机遇,但也充满挑战。成功正是来自于一次一次对机遇的准确把握,利用变革进行商业模式重构,完成一次华丽转身,或许正是深陷困境的传统企业再造重生之时。

——恒逸石化副董事长、副总裁尹培培

这么大的行业龙头企业,廖教授为什么还要提重塑、再造呢?我想主要有两个原因:1.公司盈利能力不断下滑。2.作为股票上市公司,公司的股价一直上不去。仅从这两点考虑,恒逸明显是站在世界石油炼化行业前列的龙头企业,提出重塑、再造恒逸也非常自然的了。在我看来,重塑不是否定过去,再造不是推倒重来。根据廖教授的理念,一个有生命力的企业,它的核心业务占比为70%,成长业务占比为20%,新兴业务占比为10%。我理解的重塑,应该是针对3个比例进行调整;我理解的再造,是对比例调整后的空缺部分进行再造。

——恒逸集团副总裁王保民

“互联网+”是推动经济和社会发展的新范式,为我国传统化纤行业转型升级带来了历史性的战略机遇。“互联网+化纤行业”就是借助互联网技术优化纤维行业的资源配置方式,驱动化纤行业生产经营模式变革和转型升级。目前,众多化纤企业正在不同程度地拥抱互联网,试图将互联网思维和化纤产业进行结合,拥抱“互联网+”。研究表明,互联网技术对传统制造业的作用,集中体现在对生产模式的改造和流通模式的改造,前者有更多的依靠IT技术,而后者依赖于电子商务,因此,传统企业在融合“互联网+”前就需要经历如下三个阶段:改造生产环节、改造流通渠道、进行产业升级。

——恒逸石化副总裁、投资总监陈锋

对恒逸转型升级见解:1.恒逸秉持产业链向上延伸思路是做大做强企业必由之路,当前文莱项目是公司未来与希望,应全力以早日投产。2.PTA产能已具备规模效应不宜再扩大,避免出现保价而致产能闲置,重点为提升内在、控制成本。3.适度涉足化纤新领域甚至非化纤领域,选择投资不大、效益可预期的项目,既可增加营利点又可提升企业形象,如前期调研过的增强聚丙烯项目。4.新经济时代盛行互联网+、智能化、物联网,公司在推动生产、营销构建大数据平台、智能制造,为公司发展提供助力。需要的是因地制宜,务求实效,避免中看不中用。5.重视产品研发,形象推广工作。

——聚合物公司总经理梅兆林

我们的高管要是做一个真正的好角色,必须要时时要离开你的位置,甚至需要经常会抽身出来看看自己的所作所为。只有这样你才能把一个角色当好,而不至于变成一个沦落在一个角色里的人。我们最初的归零心,就是把它当成一个事业来做。就是说是不是有一种随时可以放下我们

现在执著于的一些东西,无论是失败还是成功的,执于每刻都可以重新开始的那种勇气,而且它变成一种思维的习惯。有很多的时候人们会批评这样的一种心态,觉得老是缺乏定力。但是我们会发现那些总是保持了青春气息的人,他会比同龄人显得更年轻,因为他(她)有一颗驿动的心!

——高分子材料公司总经理文树坤

恒逸“三元”产业结构的思考。一、成熟产业:1.把现有产业做强做大;2.选择二、三家企业专项功能性产品生产,小批量、高附加值;3.必要时连续兼并、购模式,扩大现有涉及板块的企业。二、成长产业:1.形成涤纶、锦纶等产业互联网;2.涤纶回收再利用项目;3.涉足医疗保健可穿戴式检测可能性服装领域。三、新兴产业:涉足攻克材料学,让3D打印技术在化纤、织造、染整、成衣中的实现,从而颠覆整个化纤、织造、染整、成衣加工等制造加工整个。

——聚合物公司总经理助理、综合部经理倪金梅

企业战略说到底是对未来市场的判断,洞见。所以不仅是公司老板,公司各级管理层也要关注战略部署,以便更好理解、贯彻、实现公司的战略。最后,利用互联网信息技术、大数据,机器人等手段与现有生产技术整合是行业必然趋势,可较好地提高生产效率,也有助于质量提高。广泛开展行业内外合作,就是构建再生,互生,共生的产业生态体系,这项目我们公司走在行业前列。讲话加深了对企业战略重要性的理解,也进一步体会到了远大下想象的危机。

——聚合物公司聚合部经理陈建刚

公司作为大型跨区域、跨行业的民营企业,应进行全面改革和创新,建议从运营智能化和人性化、内部创业裂变、外部跨界拓展出发。公司可以考虑成立云计算中心、营销中心中心,甚至考虑商业间谍或其它收集情报的手段。内部创业裂变在集团统一的指导下,充分发挥下属各个组织或个人的创造力、能动性和使命感,重塑组织内部的价值体系与人才发展和创业机制。对于公司而言,多年前就已经开始了这种行业内的联盟或投资。但在新形势下,外部环境,更要打破“做熟不做生”的理念,勇于跨界,敢于冒险,走出红海,打出另一片广阔天地。

——高分子材料公司品管部经理陈宏

我们的组织模式有没有哪里可以再次改变的?或者说有没有更好的变革之路可以走。我们员工的潜能有没有一种更好的方法来激发出来?我想我们被“过去的逻辑”蒙蔽了,掉入了“思维习惯的陷阱”里,可能是时候尝试一种组织变革了。或许“柔性组织”是我们今后在组织变革中非常值得尝试的一条路径。柔性组织体现在弹性弹性的关系,不做硬性分散和增加沟通向通。在“柔性组织”里,大家更多是协作关系,是“生态”,是“利益共同体”。

——总裁办公室主任杨一行

恒逸“三元”产业结构理解。成熟产业:以信息化为手段,整合集团资源,提高运营效率,降低产品成本,提高产品品质,在稳住主流市场的基础上,积极开拓非主流市场。成长产业:以电子商务的运营模式为参照,积极推进从销售、采购两个角度对行业资源进行整合;从大数据分析的角度对收集的各类数据进行分析。新兴产业:以智能制造为突破口,在智能化工厂的设计、智能设备的制作领域进行布局突破。

——总裁办公室副主任任建南

近几年随着聚酯产业链竞争的白热化程度越来越高,宏观环境也持续低迷。传统制造业加工利润被不断压缩,市场竞争环境的恶化,从内抑竞争到流血竞争,因此行业内常有某某企业倒闭的消息传来。在成熟的聚酯产业链,不应再避免盲目自大,要尽可能避免同质化的低端规模投资,要控制规模,探索如何做。要尝试在一些高附加值领域的产业投资,可通过引进战略合作伙伴,快速提高公司技术及产品附加值。在现有产业做强方面,个人认为公司在品牌建设、新品开发、品质提升等方面的工作迫在眉睫。依托互联网、大数据,推动建立企业之间的战略同盟关系,在当前市场环境显得尤为重要。新成立的互联网营销部,可以作为恒逸互联网+典型实践。要先确定盈利模式,不能简单把业务从线下转到线上而已。要探索打造一条不容易被复制

的生态链,才能在与同行竞争中立于不败之地。
——人力资源部经理薛丽娟

公司在设计“成熟产业+成长产业+新兴产业”的三元产业结构时,成熟产业是公司长期经营的石油化纤产业,成长产业与新兴产业的确定与选择是需要重点关注的问题。从公司内部经营的产业来看,处于成长期的产业较少,与化纤产业配套的物流公司可以算是处于成长期的产业。从促进其再次发展的角度来看,公司物流网已经基本完善,公司可以在满足自身运输的需求前提下,借着目前物流发展处于高峰期,同时发展大型物流物流运输业务。新兴产业的选择应该是结合公司自身的主营业务更有意义,如发展智能机械、新材料、化纤大数据等,新兴产业与主营业务相辅相成,实现共同发展。

——董事会办公室主任郑新刚

随着集团“五五”规划分解的启动,如何推动恒逸八大战略实施,应从战略执行方面构建人才生态圈,从根本上解决人才瓶颈问题。人才生态圈就是与人成长、开发、使用、创业等息息相关的要素组成有机体系,包括内在和外在两个方面。建设人才生态环境需要抓好理念更新、技术支持和资金支撑三个关键环节,并且使这三个环节环环相扣,不断深入。可采取以下三项措施:1.建设学习型组织,加速理念更新。2.加强制度机制建设,提供相关支持。3.塑造企业文化,培育共同价值取向。

——党群工作部主任、办公室副主任何邦阳

当前几大行业龙头企业的战略逐步同质化,那么重点将在战略实施层面来区分企业发展的竞争力。因此,公司需要从另外层面来思考。当前形势公司资本运作有以下四种有效方式:1.充分利用并购基金,低成本扩张;2.公司应该充分把握机会,利用设立的各种并购基金,并入优质产能,以加强行业地位,从而刺激市场,进一步获得多种认可,有效市值管理,提升企业发展;3.采取制度机制建设,提供相关支持;4.加快进入高分子新材料高纤维领域,抢占发展先机。

——投资管理部副经理卢海滨

面对新常态,公司要构建“基础业务+高端业务+系统化解决方案”的三元业务结构;即以现有PTA、聚酯及未来PX业务作为企业发展核心业务(即基础业务),以差异化/功能型聚酯、长丝、短纤作为企业发展新兴业务(即高端业务),为客户提供系统化解决方案的业务作为萌芽业务(即客户导向型业务)的三元业务结构。通过资本运作,加快实现核心业务和市场布局的战略调整;利用业务合作及自主研发,加快实现新兴业务的盈利能力提升;利用大数据平台,搭建萌芽型业务——系统化解决方案。

——投资管理部项目管理主管何友

在一个构建良好,有着强烈的共生性和多样性的生态系统中,价值关系常常通过两个链条相互交错形成的价值网络,从而形成一个更为可靠与稳定的价值关系组织形态。当然,价值网络的组织形态也有其缺点,主要是管理的难度增大。这也带出了构建生态型公司的下一个关键问题:如何控制和管理生态系?对于企业来说,构建一个生态系的终极目标是希望能够在竞争中获取更具优势的地位,从而得到更大的商业利益。因此,构建的生态系再完美、再繁荣,如果构建的公司无法真正从这一生态系中获利,那么这一构建对于这个公司就是失败的。因此,一个要打造生态的生态,设计支撑生态的价值链的关

键,不仅仅是要找到适合这一生态系的合理的组织结构,更重要的是要判断在这一价值链上,哪些环节是适合由构造者来掌控的,并依此设计出合理的商业模式。

——投资项目管理员徐培亮

“这是一个最好的时代,也是一个最坏的时代”。经济形势的下滑,大宗商品的波动,金融环境的变化等对企业的经营、盈利提出了新的要求。最大的危机不是来自于变革本身,而是来自于沿用昨天的逻辑思维。在这个时代,不变革就会被淘汰。对于恒逸集团这个行业的龙头企业,此时正确的战略就十分重要。对恒逸集团战略进行了思考,提出以下观点:1.坚持纵向一体化的战略;利用资本市场整合资源;内部组织的改革优化;发挥协同效应;运用信息化、大数据手段进行精细化管理。2.平台化思维战略。

——投资管理部投资助理陈立斌

互联网思维,就是在(移动)互联网+、大数据、云计算等科技不断发展的背景下,对市场、用户、产品、企业价值链乃至对整个商业生态进行重新审视的思考方式。随着网络经济的兴起,传统制造商业模式改变越来越多。那么恒逸作为行业龙头怎么运用互联网思维来推动企业变革、创新。恒逸的互联网思维可以从:开放、体验、专注、大数据思维等几方面入手;简而言之就是,链接世界上所有的资源并尽可能的整合在一起,达到链接与开放的最大化,并形成一种生态。

——信息管理部投资助理范天月

前瞻的视角,跳出当前市场竞争,以创新为动力开创全新的市场空间,超越了传统企业战略中成本领先和差异化相互替代的思维模式,可以为企价值创造打开全新视野。平衡的视角则主要着眼于战略转型的过程,将企业在战略转型过程中的产业布局分为新兴业务、成长业务和成熟核心业务,通过各类业务的有序衔接实现企业产业布局的平稳转型。在开放方面,则强调与组织外部主体的链接互动,以及组织内部不同层级之间的交流碰撞,以实现思想和资源的有效重组和整合。在生态视角,商业生态系统分为共生、互生和再生三个层次,共生以共同创造价值为特性,互生以相互依存、分享价值为特性,再生则以不断创新全新价值为特性,三个层次以价值创造为核心依次提升,实现企业商业生态环境的转型升级。

——财务管理部财务专员李建

在信息爆炸时代,大数据是数据渗透在社会方方面面的一种现象,并已经衍生到当今每一个行业和业务领域。近些年,大数据由于和互联网及信息业的结合备受关注,但在之前,大数据已经深刻地影响了金融领域,具体体现在交易策略和交易方式两个方面。在外交易方式上,自动化交易系统将逐取代因时间分配、执行钝化、大数据收集所无法规避的人工交易系统。在外交易策略上,量化投资技术几乎覆盖了投资的全过程,包括量化择时、境内外套利、多币种配置和风险控制等。

——财务管理部外汇管理员郑艳

公司“三元”结构可分为成熟业务:PTA、涤纶、聚酯化纤板、CPI、板、金融及物流板块;成长业务:炼化化工板、涤纶板;新兴业务:新兴的股权投资、新技术等。公司需思考业务上的三元结构,其实部门也一样,从部门的职责上来看,需要区分哪些属于70%的常规工作,哪些属于20%的特色工作,哪些则属于10%的探索工作。我对特色工作和探索工作上的差别理解是,

特色工作是在常规工作之外的创新行为,而探索工作是思考部门未来如何做得更好特色的工作。特色工作是员工的活动,探索工作是领导的规划,部门是否能够做出理想的成绩,探索工作的意义非凡。

——石化公司财务部副经理吴奕

化纤行业进入调整期:1.原料价格的大幅波动;2.不惜成本的低价过度竞争给行业造成了冲击;3.创新能力不足,目前,大部分化纤企业产品开发能力不足,科技投入不够,产学研结合也不够紧密;另外创新人才也很缺乏。化纤行业转型升级路径:化纤行业的发展必须从追求量的增长转向质的提升;要加快淘汰落后产能,采用更先进的工艺技术和装备对现有的生产线进行技术改造和自主创新。在产品营销和品牌建设方面,企业应有长期周密的规划,因为品牌的树立需要一个长期的过程,需要产业链的联合开发。

——营销采购中心总经理助理赵红

再造,首先是再造支出。留住与公司同奋斗的的员工,剔除将公司视作铁饭碗的冗余员工。辅业中闲置或已明确终止的投资需要限期收回,充实控制在于方案之内。其次是再造核心团队。充实优秀和富有洞察力人才,建立公司执行董事会,打破领域、层级的限制,让核心团队去执行委员会,把公司内部结构和机制弄混乱的做法,扭转那些会推公司的机构式反应。其次是再造企业的模式。变革现有的产供销模式,跳出业务模式的惯性,积极走访客户,倾听客户的诉求,共同创造公司与客户的价值。黎明,对于工作,我们应该有在黎明到来之前解决的准则;对于思考,我们要保持黎明的心态。

——营销采购中心总经理助理赵东华

恒逸的“二次创业”不能走以前只重视重资产的老路,应转向轻资产道路。在尽可能多的控制轻资产的前提下,通过共享与联合、价值网的建立,先期实现加强PTA为恒逸代工,后期实现化纤企业为恒逸代工的目标,即这些工厂不为恒逸所有,但为恒逸所用。另外通过并购与重组快速实现企业规模扩大。原来的新拿土地投资新建工厂并非非它的二次创业选择。恒逸的核心产业依然是传统产业,且占比比较大。未来恒逸将向上游发展,下游的聚酯化纤依然要巩固。核心的成熟产业采用新型的方式方法来改造,而不改变成熟产业的比重。成长产业与新型产业的比重可稍灵活调整。新型产业风险高但成长迅速,个人建议可较成长产业更大的投入,此产业将对未来有前瞻性作用。在巩固成熟产业的基础上可略微减少成长产业投资,加大新型产业投入。

——营销采购中心市场部经理孙坚

当前大宗商品贸易现状:1.套利对冲模式开始流行,过度投机风险太大,套利交易成为主流;2.程序化交易、高频交易已经在中国市场兴起;3.商品的金融属性加强,传统的贸易商迅速淘汰,人才的集中度加强,最终的竞争转化为人才的竞争。面对此情形可能的解决方案是:1.未来实业的发展目标应该定位为专业的投资公司,从事相关现货、期货和套利交易,拓展新品种;2.加大与外部公司的合作。近年来金融资本向产业资本的侵入或者靠并购并学习交流已经成为行业趋势;3.加大程序化交易的跟踪和研究,加强与与机器的融合研究,占领高科技与金融合作的制高点。

——实业公司经理陈汉东

本版摘要内容由投资管理部项目管理员徐培亮负责整理提供。特此鸣谢!

