

2023中国企业变革峰会

6TH BEST CHINA ENTERPRISE TRANSFORMATION CONFERENCE

全球化先锋 数字化引领

2023 BCTC峰会现场实录

Best consulting 百里特中国企业变革研究院

2023中国企业变革峰会

6TH BEST CHINA ENTERPRISE TRANSFORMATION CONFERENCE

全球化先锋 数字化引领

全球化先锋 数字化引领

百思特中国企业变革峰会

BEST CHINA ENTERPRISE TRANSFORMATION CONFERENCE

10月19日,由百思特管理咨询集团主办的"2023年第六届百思特中国企业变革峰会"(简称BCTC)于深圳圆满落幕。

此次峰会大咖云集,包括华为公司前高级副总裁、华营董事长胡彦平;三一集团高级副总裁、海外经营总部总监徐明;百思特管理咨询集团董事长、中国企业变革研究院院长张正华;恒安集团前党委书记、恒安集团创新学堂首任执行院长刘莹;华为原中国区规划咨询总监、《华为数字化转型》作者邓斌;九畹资本联席总裁、九畹资本联合创始人王进安;深圳顺络电子副总裁、联合创始人李宇;极视角科技创始人陈振杰;百思特集团副总裁、IBM驻华为全球变革第一任项目经理、前华为全球业务变革副总裁Joseph Smith等重磅嘉宾到场分享。

同时,本次峰会吸引了800余位企业领袖、专家莅临现场,碰撞思想,共同探讨中国企业新全球化与数字化变革之路!



大咖云集,先锋观点 探索中国企业新全球化•数字化变革之路

十年跨越,百年峥嵘。在新全球化和数字化的时代下,中国企业受到环境、技术和模式等多种外部因素的驱动和影响,整个商业环境与格局都在发生着深刻的变化。

如何逆袭突围,成为了摆在很多企业家面前最大的挑战与命题,但这也促使着中国企业坚定不移地选择再出发、再创业、再全球化!

BCTC 嘉宾实录

趋势 /《2023年中国企业变革指数》



01 中国企业变革指数发布

百思特中国企业变革研究院成立接近十年时间,每一年都会发布中国企业变革指数,在这里同大家做摘要发布。中国企业变革研究院是连接企业家、管理学者、众多优秀商学院的平台。变革研究院每年都有一系列成果,包括变革管理方面的研究、企业变革成熟度的研究与发布、以及每年组织一到两场大型变革峰会,同时拥有多个智库进行运作。



2023年是中国企业发展过程中面临动态环境因子最多的一年,包括华为遥遥领先的手机、李佳琦事件、各种新消费的跨界营销、西方国家打压、美国新的打压政策,也包括国家正在组织的一带一路十年峰会等一系列事件,如今的环境对中国企业的影响非常深刻。在这样的情况下,每一条困境都有可能让企业家躺平,但如果主动变革与改善,每一条都是化危为机的好机会。对于中国企业面对外在环境这么多冲击时,中国的企业和企业家没有裹足不前。

02 主要行业及区域变革需求增强

2023年前三季度,变革研究院针对中国企业各个行业的变革需求做了大范围样本分析。截至2023年三季度,各个行业的变革需求实际上没有减少,反而还在增加,增加较为突出的行业有**能源化工行业、大消费、高科技、工程城建、大健康、信息通信等。**每一个行业都在大幅增长,这些变革的需求说明面对外部环境不确定时,企业家没有选择躺平,而是在主动出击以及主动变革。

关于变革需求的区域,我们可以看到变革需求最旺盛的区域与中国GDP分布非常一致,最大的区域是北京市场,因为这是央企的总部以及很多上市公司的总部,这也是人才的汇聚地以及政策发布聚集地。以其他的城市来说,在主要的一线城市比如深圳、江苏、上海、浙江、山东这些区域,变革的需求较前两三轮仍在持续地增长,这是一个趋势。

03 中国企业变革需求正在发生深刻变化

从2012年至今,我们持续对2,000多家企业和接近400多家上市公司进行了变革需求观察,发现企业的变革需求正在发生着深刻变化。2012年之前,传统的人力资源咨询占到了将近1/4,到了2021年传统的人力资源诉求从20%降到了14%,数字化需求则是达到10%。直至今年,流程再造和数字化的需求接近30%。从中能够看出,企业传统职能化变革的需求已经大幅减少,打通管理逻辑、打通战略到执行的数字化变革需求在大幅提升。说明企业的变革没有在做点向、单个突破,而是在做整个管理模型的打通、基于全体系管理打通的咨询。

营销咨询变革是企业面向未来需求最大的领域之一。

对于营销这一块,我们观察地格外细致,从2021年的1280家上升发到1360家,今年的样本分析包括了接近400家上市公司。在营销咨询领域,各领域、各板块都有相关诉求,但是从去年到今年有一个非常重要的化——营销变革中IPMS、MTL体系的咨询版块越多。IPMS是打通研发、营销、销售和渠道端到端过强的管理体系,MTL是企业拓格局的体系。这个变以能量,是企业在营销过程中已经不再选择过去单纯一招知定、大量的企业的。很多学标杆的企业前十年学习规定动作的咨询。很多学标杆的企业前十年学习规定动作、肌肉记忆。但是从现在开始,我们能看到连续两年企业在这个方面的咨询,已经上升到要突破格局,用格局思维去影响营销的境界。



04 学习华为营销领域的需求分布

变革的样板中优秀的中国企业非常多,而华为仍然是所有行业的学习样本,包括华为每一年出版的众多管理书籍,以及退休员工自身也在进行的变革咨询服务。简单来看,学习华为变革,仅仅只是营销这一板块就细到不能再细,从文化、流程到赋能。一个有意思的现象是,越来越多的企业家到华为参访、被华为接待后表示非常震撼,因为华为将接待工作做得很好,将客户关系做成了华为的护城河,于是,众多企业从搞客户接待开始变革。

05 企业变革的12个决定性因素

变革总是有成功和失败,那么变革的成功靠什么呢?

总结了这么多年来数千家企业变革成功的关键,12个因素决定了企业能否变革成功,包括:领导人的重视、预算支持、整体规划、团队建设,专家资源配备、变革的项目管理、选择的管理技术、管理工具、推行方法、变革成果的绩效保障、持续变革,以及容错机制。容错机制和管理技术的选择,是一般企业变革失败与标杆企业对标差距最大的两个因素。没有设计容错机制,变革压力太大,稍有不慎就有可能被压垮。



同时,基于新的环境、新的变化,我们也建议企业家朋友在组织企业管理变革时,要重点关注趋势有:第一,单点变革变少,打通管理逻辑为重;第二,TOB、TO变革逻辑趋同,比如IPMS,不仅仅只在消费外在TOB到TOC的很多行业都有趋同现象。另一个在TOB到TOC的很多行业都有趋同现象。另一个很遗憾地看到,前三年很多企业大幅增加分别研究,发变革,但是去年到今年上半年,变革在的的投入有所减少,这实际上是一个危险的理的的变革需求巨大,全球化变革诉求大幅提升。企业后等不是,变工程,实工程,不是不是有所不足。最后,变工程,是是一个。

06 尾声

环境总是在变化,我们无法以不变应万变,但只有主动变革谋未来,才能立于不败,才能真正转危为机。同时也期待所有企业家朋友能够在未来通过主动变革获取企业的竞争优势,在市场竞争中能够不断地进步,提升行业地位与竞争力。

数智 / 《迈进数字新时代,明晰数字化转型路径》



01 数字化转型的驱动力

《思考快与慢》的作者丹尼尔·卡尼曼在研究人们为什么变革,尤其是企业家或组织的领导为什么变革的时候发现,拥抱变化并不是人的本性。卡尼曼研究后发现了两个效应:确定效应和反射效应。也就是说,当人们面对"确定收益"和"赌一把"的时候,大多数人会选择"确定收益"。而在"确定损失"和"赌一把"之间,绝大多数人会选择"赌一把"。

很多时候,不转型的风险是确定的,而转型的收益是 不确定的。数字化转型的动力往往也不是因为收益可 以预期,而是不转型的成本难以忍受。



02 聚焦"生产工具"视角

从文字上来拆解的话,数字化转型可以拆成两段:生产工具的迭代与生产关系的协调调整,包括组织的变革、协作风气和外部的协作。

张瑞敏曾这样说过: "没有伟大的企业,只有时代的企业",而每一代人,都有属于这一代人的工具和方法。

在千行百业之中,数字化水平最弱和最差的是农业,但哪怕是最落后的农业,每一代的工具都在迭代。我们的祖辈用的是锄头,到了我们的父辈都用以拖拉机为代表的农用机械,然后到了我们这一代人都开始用 大疆无人机、农用无人机等现代化机械,这就是工具的迭代。所以,千万别让你的方案弥漫锄头的感觉。

03 信息化、数字化、智能化

在工具迭代过程中,我们会面临信息化、数字化、智能化。但大多数人会认为数字化就是信息化,这是不能等同的。要更好理解这三者之间的关系,可以从企业发展的驱动力演进路径来看。

在一个企业的发展初期,驱动力主要来自于个人 驱动和职能驱动,这两者都离不开对人的依赖。 但人是不可靠的,有可能会叛变,也有可能会意 志力下降。为了克服对人的依赖,我们就要把过 去做事的思维梳理出来,梳理成流程,这就是流 程驱动的步伐,而进一步把流程固化下来就叫做 信息化。随着流程做得越来越多,积累了一定量 的数据后,开始走向数据驱动,最后再走向智能 驱动。

流程驱动、数据驱动、智能驱动这三者都叫数字化转型。不是只有智能化才叫数字化转型,数字化转型是一个阶段的过程,是这三者的渐进式推进。总的来说,信息化就是将业务和流程录入系统和软件里。数字化就是对业务运行进行抽象和映射,生成一套数字化的系统,并通过专家对这套系统的数字化分析,得出对实际业务运行有效的策略和模型。而智能化就是以上数字化过程是由系统的智能分析完成的,比如AIGC支持的ChatGPT。





04 生产工具升级案例1:特斯拉

特斯拉在2019年已经成为了全球市值最高的公司,这很大程度上得益于它的数据传导与感知能力强,以及数据获取和应用能力也非常强。特斯拉2019年在加州推出了其自营的汽车保险服务,运用了UBI(Usage-based insurance)新型服务模式,到目前已经覆盖了美国其他12个州,对比国内车险考量对象是车,特斯拉则以驾驶员为关键考量对象,根据驾驶员的实时驾驶习惯和风险等级来判断保费的高低,一人一价,一车一价。这一模式极大发挥了特斯拉的数据传感能力,构建了一个"Safety Score"驾驶习惯评价体系,从5个方面(每1000英里的前向碰撞警告次数、急刹车频率、急转弯频率、跟车过近频率、Autopilot强退次数)衡量驾驶员潜在的"心不在焉"程度。根据以上5个方面的数据,预估未来发生事故的概率,并代入公式得出安全分数。

埃隆·马斯克在特斯拉2022年第四季度财报电话会议上说道: "特斯拉保险有两个非常重要的额外作用值得一提。第一个,特斯拉以有竞争力的价格为我们的汽车提供保险,以让其他汽车保险公司为特斯拉汽车提供更好的费率。第二个,保险服务也给了我们一个很好的反馈回路,让特斯拉的维修成本降到最低。"

这些数据反馈到制造端、设计端,实现了用户帮助特斯拉进步,而不是靠内部专家来改变,由数据驱动了端到端的拉通。2020年4月份,数据已经成为国家的第五大生产要素,正式加入社会大分工、流转与交流,这使得原来很多做生意的边界、方法、巧计都发生了很大的变化。

05 生产工具升级案例2:酷特智能

酷特智能把企业的关键要素,转换成数字和数据,利用计算机技术代替或辅助人工,实现数据驱动。酷特智能的董事长说过: "高度的定制化本质上就是高度的模块化。"。他们用数字技术进行流程重塑,把流程拆成了两百个不同的数据模块,并能快速组合,以此提升企业部分或全部环节、流程的运行质量和效率,以提高企业的盈利空间。所以说,数字化的作用,就像最早从模拟信号走向数字信号一样,一旦其颗粒度足够细,就会形成结构性优势,这就是转型的价值所在。

06 结尾

最后用任正非的一句话来结束今天的分享,**"最高的管理境界是建系统"。**人是不可靠的,因为人的生命是有限的,只有系统才能够生生不息。

标杆 / 《恒变者安-看恒安保持高效率持续创新之道》



恒安集团成立于1985年,到今天已经走过了38年半的历程。截止2023年6月30日,集团实现收入122亿,再次创下了历史新高。如今恒安的生产基地已遍布全球,主要集中在17个省市自治区,投资设立40余家生产公司,并积极布局海外事业,产品远销63个国家及地区。

01 恒安的创新与变革基因 让我们前进,让我们压力与挑战并存

恒安为何要上市?恒安上市的目的是完善企业管理,规范化管理。老许总说过,企业规范化管理才能走向百年老店。通过上市这条路,让恒安不得不规范化。

当时上市,出现了许多反对的声音,可以说恒安从上市到三次管理变革都接受了多轮挑战:从不了解情况到盲目乐观,到悲观、抵制,到逐渐通过采取各种方式手段,不断让大家尝试、感受,在过程中尝到胜利的果实后,逐渐接受。

管理变革落地的必要条件

在总结管理变革落地的必要条件时,我们认为首先一定要有组织保障,流程绩效,工具保证,数据的准确可观,并且要有人员的匹配与推动。

因此,第一,企业最高领导者在变革过程中需要知道自己想要什么、最终得到的结果是什么;第二更加重要的是,组织是否能够实现想要变革的决心。对企业或咨询公司来说,变革往往是一把双刃剑。



02 三次管理变革 流程管理、目标管理、激活组织与个体

恒安1985年3月份成立,1998年在香港主板成功上市,当时正值亚洲金融风暴最顶级时刻。

第一次变革

2001年,恒安邀请美国汤姆斯公司进驻,启动第一次管理变革,破釜沉舟。2007年,恒安业绩就突破了50亿,到2008年,完成了80亿销售额。可以说,第一次变革对恒安的影响非常之大,得到了所有员工的认可。

变革过程中有一次顾问问大家,增加资源的办法是什么?在投钱之外,设备的自动化程度、人岗的匹配、与供应商的合作,更重要的是产品,尤其是新产品、技术的提升,最后才是资金。而提升效率,首先应当考虑的是流程有无问题,其次是方法论、组织文化、评估衡量指标有没有问题,最后才是战略。

提到流程,大家能想象一包纸巾外包装的颜色更换,竟然需要 217 天的时间吗? 但实际上,每个流程节点的时间是可控的,于是我们针对整个流程进行再次处理:成立 CFT 跨功能排障小组,每个流程节起的同事一同参与决策。在会议上,大场理出这个流程的所有节点,进行现场实理出这个流程时间都进行规整,从头了整尾提升效率。除此之外,恒安也解决了至尾提升效率。除此之外,恒安也解决了部门墙问题。将所有流程节点打通,如果这个流程没有顺畅完成,所有流程节点都会被惩罚。

第一次变革给恒安带来的是经营理念、思维、商业模式的转变,这些内容根植入心。在变革过程中,老板与 HR 是非常重要的。为了让所有人达成变革的共识,除了咨询顾问所带来的整个流程环节的设计,也需要让大家知道变革从老板开始,一定先从革自己的命开始。

第二次变革

2008年底2009年初,在业绩最好时恒安又启动了第二次管理变革,2011年恒安成为香港恒生指数成分股。

在这次变革中,恒安决定导入卓越绩效管理、精益管理。 这次关键词是目标管理,也启动了全面预算管理,同时 对整个战略进行了再次梳理。在这个过程中,恒安从点、 线、面进行改变,从一个车间扩大至全体员工。自启动精 益生产模块后,至去年年底,一共为集团节省了 17.18 亿。

第三次变革

2013年董事会,集团高层认识到了数字化重要性,宣布启动全面数字化战略变革。从 2014年启动第三次变革到现在,恒安联手IBM、SAP等共十余家咨询公司,为恒安提供信息化、扁平化、创客化、平台化的管理咨询。

这次变革激活了组织与个体,将恒安从中国顶级的生活用品企业升级为世界级企业。变革从三大模块构建入手:快速反应的供应链体系;信息化、扁平化的平台战略;客户导向、贴近市场的小团队经营,包括以客户为导向的机制。在供应链方面打通了端到端,包括供应商到制造分销、运输、零售与客户服务整个链路。通过构建战略平台、运营平台、共享平台支撑整个业务,整合国内外资源,为小平台经营提供全渠道服务,支持消费者需求。另外,恒安将自身的基础业务、核心业务到创新业务再次深耕细分,形成婴童产业、孕产妇产业、新时代女性产业、老人健康产业,将所有产业链全部打通。

我们所有的改变,目的都是为了让恒安的产品及时通过 "天网、地网"抵达消费者手中。恒安的每一次改变都是 "割瘤子,割腐肉",都是一次大刀阔斧的脱胎换骨。变革 管理最重要的是选对人,选对组织内变革的人和选对咨 询公司。在这些年遇到的 100 多家咨询公司中,我们掉 过坑,受过益,并在不断成长。创二代接班后,恒安提出 了未来四年的目标:一是聚焦主业,二是提升品牌,三 是长期主义。

03 回归本源 企业核心四件事

所有老板每天思考的是产品、品牌、渠道与 资本,我们认为所有的经理人、管理层、员 工都要将这件事变为己任,因为变革不是老 板一个人的事,而是全员的事,思考如何保 持客单价、交易笔数的不断提升,从而带来 业绩提升。

恒安的改变一直在路上,包括到今天,我们都一直改变。不变,等死;变,找死。但是我们在找死的路上一定能杀出一条血路,让企业重生,让企业脱胎换骨!



全球 / 《三一集团的全球化之旅》



01 强劲成长, 勇攀高峰

三一集团创立于 1989 年,秉持"创建一流企业,造就一流人才,做出一流贡献"的企业愿景和"品质改变世界"的使命,以疾慢如仇和追求卓越的企业作风,通过极高性价比的产品和服务改变中国产品的世界形象。三一集团在全球拥有 15 个研发制造中心,销售和服务覆盖全球 180 多个国家和地区。旗下拥有三家上市公司:三一重工、三一重能、三一国际(香港上市)。作为中国最具创新力公司之一,至 2023 年上半年,三一重工累计全球申请专利 17442 件,授权专利 12614 件(均为国内行业第一)。三一拥有 3 个国家级博士后科研工作站和两个国家级企业技术中心。2022 年销售收入1395 亿元。

三一的混凝土泵车被称为"世界泵王",是吉尼斯泵送记录保持者。挖掘机 2020 年首次获全球销量冠军并连续三年保持这一记录。履带吊海外市占率超 40% 斩获全球第一。

北京大兴国际机场、港珠澳大桥、上海中心、广州新电视塔等标志性建筑见证了三一挑战世界高度的征程。

02 全球探索,不断超越

三一诞生于涟源,成长于长沙,如今足迹已遍布全球。这一切都源于对海外市场业务、经营模式、智造布局等不断的探索。

三一集团自 2002 年踏上全球化征程实现海外 0.03 亿元销售开始,至 2022 年海外实现年度销售 414 亿元,20 年增长 13800 倍。

20 年来,三一全球化走过了不平凡的道路,在知识产权保护、本地税务合规、汇困导致货款缩水、赊销物权保全、政府客户信用破产、代理缺乏诚信等方面都付出了不菲的学费,其中尤以代理商稳定性差且经营能力良莠不齐等问题最为突出,所以在总结过往经验教训的基础上,三一近年来在海外积极践行"以我为主、本土经营"的战略。三一在海外持续加强本地化团队建设,目前本地化率已达78%。

为了更加贴近市场,为客户提供更快更好的产品和服务,三一积极布局海外智能制造,2006年三一在印度投资建设生产基地,是三一全球化进程中的重要里程碑。2007年三一在美国建设研发制造基地。2008年三一在德国建立三一欧洲公司。2012年三一收购德国普茨迈斯特,成为其全资母公司。2022年三一在印尼投资建厂,是海外第一座"灯塔工厂"。截止目前三一共有海外工厂 16家。未来三一还将在巴西和土耳其等国持续布局。

03 志之所向,坚守担当

在迈向全球化不断探索进程中,三一更有对自 身核心价值观的坚守。三一恪守"遵纪守法", 宁可吃亏,不可违规。"创新引领",始终追求给 客户创造最大附加值。三一遵守"契约精神"、 "坚持长期主义",不参与恶性竞争,拒绝参与 低价中标。三一坚守"第一心智模式",每一次 大发展,都因为打造了第一的产品。坚持对员 工"高标准、严要求",赢得客户信任和尊重。 "不盲目吹捧自身,也不恶意贬低他人。"我们 实事求是推广产品,绝不夸大其词,任何时候 都不抹黑友商,坚持正当竞争。三一严守"利 他",因为"我们要想获得更多的合作机会,就 必须尊重他人的权利和利益,要有利于他人。" 这些年来,三一不畏艰险、定倾扶危,积极投身 摩洛哥地震、土耳其地震、智利矿难、哥伦比亚 矿难等国际救援中,彰显国际人道主义和世界 企业公民的使命担当。

在三一,要想取得职业成功,只需要做好人品、能力和业绩三个维度工作。而人品是一个人成功道路上最好的通行证,徐明积极倡导三一海外业务团队保持诚信、善良、真诚、勤勉、执着和热情的人品六要素。如果说三一这些年在海外业务方面取得一些成绩,归根到底离不开 20年如一日对于自身核心价值观的坚守。



04 初心不改,追逐梦想

三一创始人梁稳根先生说过"人类因梦想而伟大"。我们在全球化探索与坚守中,从未放弃当初的梦想——为中华民族贡献一个世界级品牌,成为一家受人尊敬的全球化企业公民,为人类社会进步做出巨大贡献真正伟大的企业。

为确保企业可持续发展的原生动力,三一每年投入营业收入近6%用于研发。研发工程师未来5年将实现翻番到3000名。

2021年起,为提升智能制造水平,三一投入一百多亿人民币共打造 46座灯塔工厂,世界工程机械领域唯一的两座获得 *L* 世界经济论坛 *D* 认证的灯塔工厂都在三一重工。灯塔工厂不仅带来产线生产力的倍增,更是带来产品质量的进一步飞跃。

为客户创造更大价值,三一在智慧矿山、无人驾驶与 5G 协同、装配式建筑等方面为客户提供先进的整体解决方案。

积极响应国家3060发展战略,三一致力于成为新能源产业积极践行者与推动者。三一重能连续推出世界最大陆上风机。2022年三一进入光伏产业,现在已经成功打通光伏全产业链。与此同时,全面进入氢能全产业链和储能领域。

在工业互联网领域,通过树根互联,打造工业数字化转型新底座,并积极赋能中小企业数字化转型,已经成为中国第三大工业互联网平台。

在为中国和世界基础设施现代化、城市化和工业化不断做出自身独特贡献的同时,三一始终寻求健康可持续发展路径——从工程机械到装配式建筑,从风电整体解决方案到新能源产业全面布局,从产业金融到工业互联网等等,三一的梦想始终立足于"成为一家为全球80亿人口大市场提供先进装备服务真正意义上的全球化企业"。

一个国家的强大,不在于它自身多么富有,而在于它在世界上拥有多少家真正意义上具有全球影响力的跨国公司,三一致力于成为一家这样的企业!



资本 / 《资本市场眼中优秀企业应该具备的关键因素与能力》



01 募资现状

目前我国经济处于下行周期,受国内外经济环境的影响,整体募资情况不是很好。截至 2023 年 8 月,整体募资基金以及募资额,都呈现下降的趋势。数据显示,今年 1 月份注销了基金 1000 多家,后来每个月注销几十家,最新的数据显示 9 月注销了 200 多家。同时,新成立的经济管理公司数量是远远少于注销的,这是在资本领域的一个很直观的反映。

02 投资现状

根据 2018-2023H1 中国股权投资市场投资情况,2023 年上半年我国股权投资市场投资端仍处于低活跃周期。2023 年上半年共发生投资案例 3638 起,同比下降 37.5%,投资金额 2900 多亿,同比下降 42%。

从细分市场来看,2023年上半年早期投资、VC、PE市场投资案例数与金额呈现不同程度的下降态势。从投资币种来看,2023年上半年,人民币投资仍为市场主导力量,且集中度进一步上升。人民币投资案例数和金额分别占比高达95%和将近80%,而外币披露投资金额同比下降49%。从投资行业来看,科技创新仍为投资主题,半导体及电子设备占据主要地位,生物技术、医疗健康以及IT也占据重要份额。从投资地域来看,投资市场主要热点地区仍为江苏、上海、北京、深圳以及浙江。



03 投资分析

如何在投资时选择一家好的企业,我们可以通过一个简单的模型来探讨。首先,将投资的团队和赛道分为四种类型: **牛人+热门赛道、牛人+非热门赛道、能人+热门赛道、能人+非热门赛道。**牛人是指自身带有光环,在大平台得到了验证和获得连续成功的创业者;而能人指不具备表面耀眼大光环,但个人技术和管理能力在过往经历中得到了验证的能力者。

具体来分析以上四种组合,牛人+顶级赛道是最理想的,但在投资实践中很难复制。一方面这种组合在现实中是可遇不可求的,基本在小圈层内部就消化掉了;另一方面,这种组合的创业项目的每轮估值都是提前透支了未来的业绩。牛人+非热门赛道是会让大多数投资机构比较纠结的存在,有成就的创业者,带着高配的团队选择很有限的赛道,会导致收入始终停留在一个难以突破的水平,但如果牛人能够不断迭代调整方向,便有机会获得二次成长。

能人+热门赛道这个组合的优势在越是需要市场比拼的领域就越能显现出来。因为同样做出一款产品, 牛人可能会比能人花费更多的成本,有时打造一款好的产品,只需要少数几个架构师和产品经理。

能人 + 非热门赛道是有可能会带来超额收益的。因为初始投资成本不高,后期股权稀释得少,往往会给 VC 投资人带来极大的收益。但这种组合的企业在早期融资会遇到不小的困难,最终能否胜出还是得靠坚实的经营数据。

在这些组合里面怎么去选择,这就形成了不同投资风格的多种类型,而且赛道的选择也要结合时点才有意义。比如移动互联网在前几年还属于顶级赛道,出现了很多大公司,包括阿里巴巴、腾讯、美团。但是现在来看赛道已经发生了变化,新能源汽车产业、硬科技已经跻身顶级赛道行列。



04 尾声

除了从赛道与团队这两方面搭建的投资 模型之外,我们还会考虑其他内容。好的 商业模式是企业成功的一半,包括底层 逻辑、收益模型、切入角度;以及管理运 营方面,战略方向的确定、人才招募、组 织管理等等。

峰会圆桌实录 / 从中国制造到中国创造



圆桌对话环节,由百思特集团总裁陈浩担任主持人,参与嘉宾分别为三一集团高级副总裁、海外经营总部总监徐明;深圳顺络电子副总裁、联合创始人李宇;极视角科技创始人陈振杰;百思特集团副总裁、IBM驻华为全球变革第一任项目经理、前华为全球业务变革副总裁 Joseph Smith,以《从中国制造到中国创造》为主题,展开了热烈讨论。

01 回顾2023

陈浩: 很高兴能邀请到不同领域的先行者参加到这次的峰会交流。我先来提一个简单的问题,请大家简单讲一讲对 2023 年的感受。

Joseph Smith: 我认为最近最大的变化,至少对华为来说,应该是地缘政治问题。不仅仅是对华为,对许多其他中国公司来说,地缘政治问题已经非常严重。因此我对中国企业的建议是去真正评估你的供应链,我不认为这个风险会下降。在未来发展中大家都要关注到这个方面的问题。

陈振杰: 我认为整个人工智能行业是发生了很大变化的。过去几年可能只是利用深度学习来做基础模型与算法,但最后离最终商用、技术天花板还是有一定距离。但从今年大模型来看,人工智能已经触达了大家生活的很多方面,比如 ChatGPT 问答、政务数据处理、图像数据智能化等等。今年我认为是人工智能真正从工业走向人类生活的元年,并在之后几年更大程度改善人类生活。

李宇: 2023 年是非常艰难的一年。疫情三年掏空了政府,房地产不断暴雷,顺络电子的发展非常依赖于经济的繁荣,因为衣食住行是第一位,大家没钱时不会购入新的东西。在这样情况下,我们需要做的是迎合变化。比如找到了新能源汽车、大数据中心、光伏、5G的来临,所以我看到更多的是危与机并重。

徐明:由衷感谢大家的掌声!可能因为满世界跑,我在跨文化方面思考得较多,有危之处必有机,危机是一对孪生,是相伴而生的。我想分享一个真实案例,我们有一个阿根廷的代理商 40 多年每一次危机都能获得更强大的增长,总能将危机变为机遇。我想要告诉今天到场的所有企业家们,你与你们的团队一定要有这样的理念、认知、视野。人与人本质的差别来自于认知差异,如果认为危机真的无法逾越,那将会很危险。不可否认的是,全球如此多的金融危机、债务危机,危机最终的 balance 是 0。即有多少赢家,就有多少输家;有多少输家,就会有多少赢家。因为财富不会无缘无故消失,所以你为何不能成为那个赢家?同时,你要拥有全球化的视野,了解世界在发生什么,知道机会在哪里。机会永远是留给有准备的人。

李宇: 我们要做自己的创新

陈浩: 徐总提到机会留给有准备的人,有时企业是需要通过大量创新手段来准备的,例如技术、产品、管理、模式等各个方面。我想问一下顺络电子李总,作为华为核心的器件供应商,在技术创新上做了哪些突破,并给中国企业提一点建议,怎么能够更好地做好技术创新和产品创新?

李字: 首先我们的组织要向华为靠拢,我们都能说出一些"华为语言",例如"生于忧患,死于安乐"等等。其次,顺络电子成立了 23 年,我们从来没有骄傲过,永远保持谦逊的态度,这是赢得与客户合作的契机。第三,态度对了,能力也要跟上。所以我们公司非常重视研发,顺络共有 7000 多人,研发团队大约有 1200 多人,且公司创始人都是研发出身。带着研发思维做销售,能够懂得客户需求,我们希望能够与客户共同开发产品,产品将更有竞争力。从 2015 年开始,我们提出要做自己的创新,要有自己的思维,不断储备人才,多与华为等优秀企业做技术交流。

透露一个真实数据,在疫情的两三年,顺络电子还在不断扩产,明后年我们的厂房面积将增加几十万平方。看到华为国产技术方面的进步,也给顺络带来了更多的机会。



深圳顺络电子副总裁、联合创始人 李宇

陈振杰: 创造阶段, AI正在带来变化

陈浩: 李总说要与优秀者同行,技术产品创新一定要贴近客户,顺应需求进行开发。那么,产品出来后,就要进行制造,最近智能制造是非常火热的话题,随着 AI 的平民化、大众化,那么想请问极视角陈总,作为人工智能行业的领先企业,人工智能在未来会对智能制造带来什么新的变化?

陈振杰: 这个变化其实已经在发生。以前大家可能知道人工智能企业的应用场景主要在公共安全领域,但从这两年开始,从我们自己的业务形态来看,主要的业务增量主要来源偏工业制造类行业,也是这类的增量维持了我们这两年在疫情期间 60%-80% 的平均成长速度。

那么为什么工业制造领域中,人工智能的应用会有大幅度提升?其实是技术的一步步升级,实体产业数字化在不断提升。过去几年 AI 技术更多应用于监管领域,在工业的非生产环节提供监管,比如安全类生产监管,危险物品、操作工序识别。但这两年逐渐迈到了生产台阶,在生产过程中更多地应用到了 AI 技术来做自动化。整个迈进的过程与工



极视角科技创始人 陈振杰

业生产的微笑曲线比较相似,从过去监管类这些低附加值的,到生产环节通过 AI、自动化方式提高产能,包括实现 AI 进行残次品检测。特斯拉正在研究人形机器人,它的好处在于基本功能与人一样,大家也知道特斯拉在业内是"价格杀手",人形机器人的价格在不断下降,预期在未来三五年,可能实现纯自动化设备无法实现的操作。这是制造环节的变化。

而今年更多的可能是在创造环节的变化。在设计环节,能够通过 AI 立马生成所有的标签或包装,人所做的只需要筛选。AI 技术的大规模应用将会反过来影响许多我们过去的固有认知。比如在医药领域,过去我们需要人工筛选有效药品的异构体,但现在能通过 AI 快速有效推演出有效专利药品的替代品。

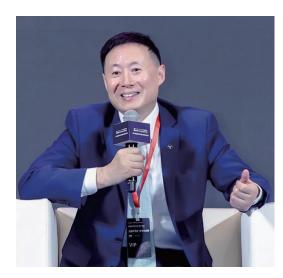
所以在创造阶段,AI 技术在带来变化。这种变化有点类似互联网带来的改变,互联网没有之前,我们无法想象信息的传递可以没有成本,无法想象可以通过手机完成绝大部分工作。AI 也是一样,它已经明确是一个新的工业革命,未来会对社会各个领域发生质的变化。但如何用好这个武器?如何尽快融入、适应生产流程,并创造?这些都是企业下个阶段非常重要的核心竞争力。当已经有大量 AI 方式代替工作时,我们还是用人工的方式去做,那么在效能、创造的可能性上都会落后。从最开始的监管、制造、创造,每一环节随着 AI 技术的提升都在不断演变与提升。所以我认为,5年周期 AI 会深入各个产业,能否抓住这个机会,对企业的变革是一个至关重要的命题。

徐明: 最重要的是找到正确的人

陈浩: AI 是一场革命,对开发、制造都会产生革命性影响,所以我们应当尽早抓住机会进行变革。产品开发出来后需要卖出去,这里想要请教徐总一个问题,三一以我为主,从原来代理商模式转向直销模式,是非常困难的事情,在这个过程中三一遇到最大的困难是什么?又是如何解决的?

徐明: 事实上最大的问题还是人的问题。把正确的人放到 正确的地方,做正确的事情。

我这辈子只做了一件事,叫做传播中国。做外交官时,也是一种销售,销售的是国家形象,是无形的。后来做了十年的大学老师,继续传播中国,教外国学生中国人的思维方式。20年前我的研究方向是如何看待今日中国,以及如何预见2030年的中国。非常自豪的是,2030年的中国正在沿着我当初研究的思路发展。我的学生说,从来没有听见别人如此介绍过中国,然而又觉得你说得那么在理。从2011年开始加入三一,继续传播中国,传播中国具有世界品质的产品,三一制造。而这一系列的传播最终落脚点是中国制造——具有世界品质的产品,这是有形的,是能够给客户带来实在的、有价值的东西。



三一集团高级副总裁、海外经营总部总监 徐明

做销售就是正确的人在正确的时间,带着正确的产品,去到了正确的地方,交给了正确的客户,这是销售的一个完整闭环。那么基础是什么?是正确的人。找对人,这个人要认同你的文化、与你同频共振,讲同一个语言,能够快速落地你的集团战略。所以最关键的是人。以我为主,一把手必须是我的人,因为能够快速理解并贯彻战略,销售与服务必须坚定不移地本地化,还是正确的人。文化的认同,能够往同一个方向使力气,管理的精髓在于能够最大限度地激发员工身上的潜能和善意,要用有效的手段,让他看到自己价值的提升。要知道人才在哪里,通过猎头去寻找,让正确的人来组建团队,同时还要有能力留住这些真正能够为组织创造价值的人才。所以我认为这个问题并不复杂,最重要的是能够找到正确的人并能有效地留住这些人才。

Joseph Smith: 要用好管理咨询公司

陈浩:核心还是人的问题。所以优秀的企业成功背后的逻辑是相似的。激发员工身上的潜能和善意,那么这个背后需要管理上的一些创新,所以最后一个问题想要问一下 Joseph,作为华为最早受邀参与华为变革的项目核心负责人,相比 20 年前,你认为中国企业在管理变革当中的创新有怎样的改变?以及驱动中国企业成功的重要管理要素是什么?

Joseph Smith: 我与华为在管理变革转型方面合作了 24 年时间,我认为员工肯定是华为成功的一个重要因素。除此之外作为一家中国公司,华为一直有非常独特的一点,就是他们同咨询顾问合作了 20 余年,因此他们一直在不同的地方寻找新想法,而且都抱着开放的心态。

陈浩: 所以在当今环境下,所有嘉宾都谈到了危与机是一体的,企业只有通过持续变革,变革是一个不变的事情,以不变应万变,才能取得持续的、健康的成长。再次感谢四位嘉宾的精彩分享,谢谢各位!



百思特集团副总裁、IBM 驻华为全球变革第一任项目经理 前华为全球业务变革副总裁 Joseph Smith



IZATION EMPOWERMENT



总部地址: 深圳南山区粤海街道中国储能大厦 17 层

分支机构:北京 | 上海 | 大湾区 | 杭州 | 青岛 | 长沙 | 成都电 话: 400-803-0798

网: www.best-consulting.com 官

箱: best@best-group.cc