

Best consulting
百思特管理咨询集团

2019中国企业变革峰会

BEST CHINA ENTERPRISE TRANSFORMATION CONFERENCE

又是一个春天

峰会现场实录

又是一个春天

2019年大湾区首届企业领袖峰会暨颁奖盛典

The 1st Business Leaders Summit of the Greater Bay Area and Award Ceremony 2019

主办单位 | 百思特管理咨询集团 特别支持媒体 | 凤凰网广东 新浪网广东



又是一个春天

2019年大湾区首届企业领袖峰会暨颁奖盛典

百思特中国企业变革峰会

BEST CHINA ENTERPRISE TRANSFORMATION CONFERENCE

又是一个春天

2019年大湾区首届企业领袖峰会暨颁奖盛典

2月19日，中共中央、国务院正式发布《粤港澳大湾区发展规划纲要》，响彻华夏内外。2月21日下午，由百思特管理咨询集团与凤凰网广东联合主办的“又是一个春天——2019年大湾区首届企业领袖峰会暨颁奖盛典”隆重召开，吹拂大湾新区。

此次峰会大咖云集，包括深圳市原副市长、哈尔滨工业大学深圳经管学院教授唐杰，深圳市建筑科学研究院股份有限公司董事长叶青，华为前高级总裁胡彦平，原华为终端高管汤军，腾讯战略发展核心成员刘官华等。500多名企业领袖和行业专家莅临现场，共同探讨2019大湾区企业发展新思路。



助力绿色大湾区

深圳建科院股份有限公司董事长叶青点绿成金

2月21日下午，由百思特管理咨询集团主办、西瓜互动传媒承办，凤凰网广东特别支持的“又是一个春天·2019年大湾区首届企业领袖峰会”在深圳顺利召开。本次峰会以变革为主题，结合了时下最热的5G、新零售、消费升级、绿色建筑、企业管理变革等话题，为粤港澳大湾区的发展提供了更多动力。

深圳市建筑科学院股份有限公司董事长叶青发表了“点绿成金”的精彩演讲，从绿色建筑的话题出发，以深圳建科大楼为范例，提出了绿色发展与粤港澳大湾区发展相结合的可能性，为大家打开了新思路，绿水青山同样可以变成金山银山，人与自然、城市与自然都可以更加和谐地相处。



叶青

- 深圳市建筑科学研究院股份有限公司
董事长
- 雄安规划评审组专家

以建科大楼为例，绿色建筑不仅节省成本，更增加城市效益

叶青：我本人是建筑师，我在建科院服务了26年，一毕业就来到了建科院，从基层的画图建筑师开始，有幸在深圳这座改革开放创新的城市里，跟着深圳的绿色发展。刚才唐市长提到，在他们那一任市政府、领导班子就率先在十八大之前，在深圳做了绿色发展的探索。也给了我们专注城市绿色城市服务的企业以发展的机会。我愿意在这里和大家分享一些思考。

我非常喜欢法国哲学家萨特的名言，他说：人生就是从出生到死亡的选择。忙忙碌碌每一天，认认真真地奔向死亡。

2012年，287个地级市占中国总能耗的55%。联合国卫生组织的研究报告显示，人的一生，在建筑内渡过的时间是87%，62.5%的疾病跟建筑有关。而一座大楼里相关的成本，也就是一个公司总部大楼里的相关成本中，90%是员工的薪水。所以如果员工的劳动效率提升，健康提升，会成为企业的竞争力。我们很有幸在15年前开始研究，并有机会建设自己的办公大楼。至今已使用10年。

我们是用了一个低成本策略，适合中国人的生活方式，按照中国传统天人合一的思想，结合现代西方的方法论建设了这栋大楼。它是有生命的、会呼吸的（办公楼），也获得了国内外20多个奖项。

建一座楼就像种了一棵树，（这栋楼）没有大门围墙，占用了3千平米的用地，用4千平米的空中花园还给城市。这座大楼不仅是给自己用的，也给小鸟、小花、小树以家园，这是我们对城市公共资源的敬畏，对自然的敬畏。不因为我们有钱、有权建得起楼，就可以不顾周围。我相信这是一种价值观。

我们大量用自然通风，向城市0排放，所有的污水都是回用之后冲厕所，浇花。雨水会收集起来用，所以用水量是普通办公楼的53%，空调能耗是同等办公楼的47%，如果深圳所有的办公楼都是这样，全国都这样，可以省掉一个葛洲坝。白天地下室不用电灯。1/3的会议室在室外，深圳的气候条件，真正无法忍受的日子（一年）只有28天，但人们为了这28天花费大量的资源建设了封闭的大楼。人在钢筋混凝土的幕墙里，减少了跟自然之间的沟通。

这座楼是中国第一栋拿到房地产红本的绿色建筑。绿色建筑的本意就是在全生命周期里节约资源，保护环境，减少污染，提供高效实用的使用空间。62.5%的疾病是跟建筑有关的。保证健康的前提下，我们还要生命更高效，所以他从传统的物变成五感六性，通过视觉、触觉、听觉、体感和环境产生连接。

建造绿色建筑、建设绿色城市，是粤港澳大湾区发展的重要一环

哈佛大学一项研究表明，在绿色建筑中工作的人们，思考能力和计划能力高出25%，俗称劳动效率提高25%。建筑的价值是什么？它的价值在哪里？政府提倡的时候是节约，这是结果。实际上从提升质量到重塑人居价值观。经济发展到今天，已经从低收入的高速发展走向了高收入的均衡发展，这个时候其实所有人都面临再一次思考人生的选择，你的价值何在？我们的房子是买来证明自己比别人更成功？是财富的标志，身份的象征，还是要让我们自己的生命更健康？愉悦，能够更加安宁？其实每个人都有权做选择。

城市占地表面的3%，产生了50%的地球废弃物，造了60%~80%的温室气体，75%开采的自然资源在城市里消耗。人们来到城市是为了生活，人们居住在城市是为了生活得更好，我们向往的幸福生活来到城市，可是我们呼吸不到新鲜空气，喝不到干净的水，得不到心灵的安宁，我们究竟在走向天堂，还是在奔向地狱？

这是我们需要深刻思考的，城市的本原。城市起源之初是文化功能先行。所以现在到德国柏林的首都，可以看到教堂，都市中心能看到坟墓。纽约第五大道都有教堂，因为游牧民族最开始聚集点是祭祀祖先，农耕民族是因市而城，是交易而形成的。在逐渐发展分工之后，到了工业化时代，建筑的容器功能开始无限扩张。很多时候建造房子不是为了用来住，而是为了投资，金融功能大幅增加，市场流通增加。当建筑成为投资品的时候，它的增值要素就会变成地段，变成外表，变成卖相，因为你不是真的住。房子比车还贵，我们桌上的一瓶矿泉水上面都有成分，汽车有4S店保养，随时能换零件。而房子买完之后，除了保安、清洁，有没有每年的保修？不合格有没有召回？房子成了商品，但保修和法律体系中根本就没有维护消费者的权益。

当房子不是用来炒的，而是用来住的时候，它又会回归属性。人们开始关注为什么穷其一生买的房子是让我们生病的。幸福到底是什么？幸福直指人心和人的感受。这是古巴哲学家说的。当我们的内心不暖的时候，城市就不是我们的家。

城市与幸福共生，世界上绿色城市是公认的城市最高的标准，1972年联合国就有了（绿色城市的标准）。我理解的（绿色城市）三个方向：

一、与自然共生，有青山绿水，让人能静下来。同时城市与效率共生，产业高效，资源利用高效，乡村也有青山绿水，为什么要向城市聚集？就是因为城市效率。

二、与文化共生。有很好的保障。让我们愿意在这里和他共同成长，一起慢慢变老，这是城市最本质的特性。

三、绿水青山就是金山银山。所有的青山绿水，每一条背后都是无数的技术参数，要实现这每一条都是巨大的产业机会。如何让绿水青山成为金山银山，这是多么巨大的一个机会。

中国人走向世界的时候，没能得到世界尊重的时候，我们要反省自己。我们需要怎样的价值观？新的生活方式是15分钟生活圈，40分钟新鲜蔬菜水果到口中，要做到这两条都是很不不容易的。

这个是城市本身作为幸福载体必须回归的本原。但是城市为什么会有今天的状态？都是经济和钱惹的祸，城市发展的历史可以看到规模与人口产业聚集度正相关。在工业革命的时候，人口聚集度越高的区域一定在港口城市。因为工业化是以大规模集约为代表，海运是最便宜的物流，资源在哪里，人就在那里。到了生态文明，方向恰好相反，人在哪里，公司就在哪里。人在哪里？人一定会向青山绿水的地方选择。那物流怎么办？精准物流兴起，靠细微而精准高效的物流产生效益。

从建设绿色建筑,到建设绿色城市,最后发展为绿色大湾区

近日粤港澳大湾区成为世界热点。今天的会议特别应景,湾区经济的共同特征就是滨海经济特性,是世界先进滨海城市的显著标志,因港而生,依海而建,经济更开放。这是有历史渊源的,人已经聚集在某个地方了,没有特殊原因是不会离开的。所以先有聚集地,一定是有港口的地方,然后向生态的地方再蔓延。所以人、建筑城市、城市群的演化,最终一定会到城市群的发展。大数据时代,你要足够大的人流量、移动轨迹才能成为数据资产。

粤港澳大湾区总区域面积是5.6万平方公里,总人口7千万,“9+2”的城市模型。1994年,香港科技大学的吴校长最早提出深港澳湾区。旧金山湾区是科研主导型的,纽约是金融湾区,东京是产业湾区。



常住人口,粤港澳大湾区是6000多万,东京是4300万,纽约2300万,旧金山700多万。地均GDP,粤港澳大湾区的绝对值是不小的,但是地均只有人家的一半,(粤港澳大湾区)是1.49,东京是3.37,纽约是4.39,旧金山是3.08。意味着什么?意味着效率还有两倍以上提升空间。城镇化率,纽约89%,东京90%,也就是说城市化率基本上完成。粤港澳大湾区抛掉香港和澳门,只有53%,也就是说还有15~20年高速建设的过程。

对标世界三大湾区,整个粤港澳湾区的科技创新只能说是起步,世界百强的大学数量4家都在香港,世界500强的数量也只有16,而东京就有60。我们研究这些数据,就可以找得到差距,找得到差别。

东京、纽约、旧金山的湾区成型时期是后工业到知识经济时代,那个时候还只能讲绿色,还没有当成主导。而粤港澳大湾区启动的时候是在生态文明背景下,绿色发展成为核心。整个湾区空港的吞吐量,距离差得非常大,还大有空间。在粤港澳大湾区的发展规划纲要中,总共11章,第7和第8章是我们巨大的产业机会。推进生态文明建设,建设宜居宜业宜游的优质生活圈。

大家不要以为跟城市相关就是建筑行业的事情。(认为)不搞房地产,不搞规划建设,不建楼,或者建楼、投资楼也只是为了卖空间(就无所谓)。建一个产业园区,建一个总部大楼,难道不需要和企业转型、战略变革和文化倡导连在一起吗?你肯定要比万科建的楼要贵,光是建材采购就是他两倍的价格,人家有数量优势,你之所以自己要做就是想做钱买不到的,这又是一个选择题。

粤港澳给我们共同的机会,一定要关注到在城镇化进程中,还有大量建设机会,边建设边转型,边创新边提升。增量有空间,存量有更大的机会。所以点绿成金之道,首先从选择的高点开始,要充分认识到绿色不是口号,它是今后真正的价值取向,只有给市场创造价值,企业才有生存之道。当我们各行各业都对自然破坏,让城市成为了地狱,我们在城市中怎么可能有收益?中国传统都说了,生态文明是以水为中心的,必定是相生相克的平衡体,既要有工业文明的效率,又要有生态文明的和谐。为什么中国一定会起来?中国传统天人合一一对自然的认识论,加上西方200多年工业文明的方法论,会是未来的解决之道。

所以在新的时代新的城市,一定是自然和城市发展找到平衡点,谁能找到这个平衡点的产业,一定是百亿、千亿的生态系。所以政府善治,技术革命,人文引导,市场推动是联动,光靠企业自身,光靠政府都不够,所以政策先行,观念更新,生活模式,绿色人文,利益分享,产业转型,科技创新,绿色技术是一个生态系。过去的工业企业思维下,企业管理模式是行业分工非常清晰非常专注,“肾不好换肾,肝不好换肝”,结果原因没有找到,换了还是白搭。生态文明是体系,最好是让你治未病,不要生病。我们是横向思维用技术,大家都是在纵向的产业分工,所以跨界连通是必然的。

设计连接产业链, 绿色建筑可以产生更大的社会效益和经济效益

(房子)是长期用来住的,交易时收高税,收益差不多要10~18年才能转正向现金流。怎么突围?怎么让土地增值?肯定是要靠土地生金的。只是不能简单的交易,就是空间效能、绿色产业。为城市提升效率,为用户提高品质,产业提供平台,最后城市输出模式。

产业会逐步构成产业生态系。我举个例子,传统设计行业是提供图纸,就是编剧本,卖剧本。每千字收多少钱,一张图纸多少钱。实际上设计会带来什么?他会和这么多的产业链产生联系,一头是把新型农民怎么在城镇化的过程中适应生活方式改变,建设模式的创新,绿色所要求的新能源、新材料的建造方式。其次是生活方式改变以后,文化创意、教育服务、健康服务都会改变。

谁说学校就是围墙围起来归教育局?很可能城市出现空间运营商,未来物业管理公司会上升到绿色运营、空间运营商。例如今天的会场现在开会,晚上可以吃饭,将来再晚上可能就当了公寓。

谁说隔墙就一定要钻?今后家具全部是空间。现在世界上最大的直流建筑,使用太阳能直接发电,发的电是直流的再转变成交流,再到大楼使用。手机、电脑、LED都是直流电,你想要做人工智能、智能制造,没有直流的精准,智能制造就是一句空话。

建筑能够自我平衡,(现在)还用工业思维?还要先切通,先铺路,电和水先进去?一栋楼就可以自己发电,自己循环水消耗,实现自平衡。

(如果这样)土地整理成本至少降低30%,净利润至少多30%,因为不需要更多的地用来建电厂、水厂、垃圾填埋场,整个城市效率都将发生巨大的变化,构成了一个产业系。这仅仅是大设计主导而已。

为什么现在推建筑师主导的项目管理?就是当建筑师明白这些事情的时候,所有的东西都可以统进去:人工智能、模块建造、区块链、数据资产……为什么说要做大设计?而不是画图的小设计?只有当路径组合起来的时候,才是以生态平衡为核心的。这个平衡点的找法是用这些科技手段实现的,是有算法的。

绿色建筑的全部是可模拟,可计量,可测,可验证的。现在装修之前都有预评价软件,装修方案出来之后,材料选完就知道装完之后会不会甲醛超标,就可以开始改材料,改设计,不要等装完了有问题再逃避,所有的问题都会改变我们的生活方式,也就代表了金山银山可以走向绿水青山。

我所在的IBR建科院20多年就做这件事情,积累了无数的数据,对287个中国的城市积累了100多万条的数据,分成了八个象限,每个城市的问题等等。当我们用城市规划、建筑设计、咨询检测这些手段的时候,其实我们不仅是提供了剧本,我们还是导演。

IBR最开始就是建筑科学研究院,我们上市以后承蒙唐市长抬爱,建议我们叫做开创光明之路,所有为人类人居生活创造幸福前景的人都是光明使者,今天借这个舞台我们都聚在一起。这么多精英企业家在一起,当我们怀着一颗绿色的心,为老百姓服务的时候,我们不都是光明使者吗?

优秀的人在追求生命的质量,卓越的人还有第三条命,那就是使命。我们共同做中国未来发展的光明使者,一个国家、一个民族,城镇化进程只有一次,我们非常有幸在中华民族崛起的关键时候,我们还正当盛年,我想这样的人生选择,既是要感恩父辈生得好,更要感谢我们自己选得棒。我想在座的各位都是卓越的人,与你们同在,谢谢。

—— 胡彦平： 变革，从管理的基本功开始



胡彦平

- 华营管理培训董事长
- 华为前高级副总裁

经济形势好的时候，也有很烂的企业；经济形势再不好的时候，也有一大批非常优秀的企业。宏观经济形势对企业有影响吗？有。但是企业自身有为和不作为，其实对自身的业绩影响是非常大的。

如果说今天要对中国的企业提出什么样的期待的话，个人觉得就是一定要在这个时候加强基本功的训练，没有管理的基本功，这个企业没有办法走远，也没有办法做大做强。

从整个管理变革的角度来看，我们一直存在着两种不同的理论：

一种理论是单纯从企业的经济价值角度出发启动的变革

这种变革一般来说是在企业遇到经济困难的时候，它带来的问题是伤害了企业长期发展的能力。这种变革在西方看得很多。第一是因为西方的资本市场的信息高度对称，一旦这个企业在市场中的经营不良的信息被披露出去，资本市场立刻做出反映，被迫使得董事会和CEO采取实际行动，来改变企业的业绩。资本市场三个月要披露一次业绩，几乎没有时间考虑长远的事情。

现在很多企业，尤其上市企业，在去年、前年遇到的困难，很大程度上都跟资本市场是短期之内披露企业的绩效有关系。

另一种是变革要出于构建企业的长期组织能力

华为的变革，是以塑造组织文化、提升组织能力为目标的管理变革。起草《华为基本法》的时候，任正非就明确提出了华为的目标：成为电子通讯行业世界级的领先企业。而且他把华为的发展模式定位为长期有效增长，这个初心非常重要。这也奠定了华为变革的基调，就是要从长期组织能力提升的角度来构建组织能力。

为什么在20多年前华为就启动这样的变革？核心问题是一定要把企业的发展从基于个人能力向基于组织能力进行转型。小企业，规模不大的时候，创业型的企业基本上靠人，但企业到了一定规模，一定是靠组织能力。企业组织本身是有能力的，但是这个能力需要打造和构建。无论是对于传统的制造业企业，还是对于那些高度互联网的企业来说，这条原则同样适用。

很多企业，创始人有思想，也有格局，很想做事情，但是很多事情即便是他的思路再清晰，一旦把这个作为任务下达到企业内部，基本上都是重复浪费资源。而华为花了几十年的时间来构建这个能力。

一个组织需要有一次性把事情做成功的能力，核心问题是要构建自己独特的组织能力。这些独特的组织能力需要怎么构建？没有任何诀窍，就是持续的管理改进。华为公司怎么能够做到持续的管理改进，直到今天的呢？

第一，耐力，意志力，坚韧与坚持。

罗马不是一天建成的，每天都在谈论美好的远景，美好的蓝图，远大的理想，那些惊世骇俗的目标。但是有没有韧劲，像建万里长城一样的，一块一块的把体系构建好？大部分企业没有。华为做到了，是因为任正非在这个问题上，几十年来从来没有放松过。

第二，持续改进的能力和责任心。

华为为什么能够做成功？因为华为花了几百亿人民币在管理的投入上吗？不是。有钱的企业有的是，在管理上投入大量资金，请国际一流咨询公司的企业也很多。为什么华为能做成功？重要的一条是华为有很强大的内化能力，有非常健全的内化责任。

一个企业，如果把和咨询公司的关系单纯看成甲方乙方的关系，认为花了钱，请了你，把事情交给你，最后你交给我一个体系，就可以运转了，那是痴人说梦。华为之所以能够成功，是依赖华为的干部和员工在整个过程中有很高的变革准备度，建立了自己的内化能力，而且强化了自己的内化责任。

第三，强大的组织学习能力。

1998年，任正非到美国，决定要请IBM帮华为做管理改进。当时跟IBM顾问团队合作的华为团队只有两三个人有工作经验，大部分是应届毕业生。顾问本身输出的文本全部是英文，那个时候的毕业生不像今天，英文都很好。白天和顾问并肩工作，晚上把所有顾问输出的文档翻成中文，然后每一个胶片，一张一张的讨论，什么意思，怎么理解，为什么顾问这么说？我们为什么没有做到？原因在哪里？如果有不懂的，第二天再问顾问，每天晚上都是11、12点钟。周末也不会休息，一定是把这一周的顾问的交付，串起来，再理解。到礼拜一再跟顾问沟通。连续几个月都是这样做下来。

我把这个故事说给一个著名的商学院教授听，他说“能够把这个过程走下来，实际上就是读了一个MBA”，没有这种强大的组织学习能力，怎么可能把事情做好？你的团队的能力怎么能提升起来？你的变革项目怎么能落地？不可能。

第四，管理的持续改进需要有相应的投入。

这是一笔不小的投入，一般来说我们说早期会投入多一点，后期基本上体系比较成熟了，可能投入少一点，包括专业团队，专业人员的训练，这些都是需要投入的。另外是从哪儿着手，时间关系，就不展开讲了。

第五，以流程化的组织建设为抓手。

我们跟所有的企业家谈，都意识到流程很重要，但是同时认为流程这个东西不就是那回事吗？下工夫吗？没下工夫。但是从去年以来，市场上有一个可喜的变化，就是有很多企业开始想到这是基本功了，开始愿意花钱做组织流程化建设，这是非常好的现象。

华为做的流程化的建设，这么多年来没有停顿。结果是什么？种瓜得瓜，种豆得豆。研发的变革带来研发质量及效率的大幅度提升。主流产品在全球市场上几乎全部一炮打响。建立了平台和体系，具有持续推出好产品的能力。华为的手机已经说明了一切。

华为供应链的管理水平是世界级的供应链的管理水平，这是2012年的全球专业机构的评价，现在在亚太地区已经是前五，在全球排名也是非常靠前的。

稻盛和夫说：持续就是能将平凡变为非凡的力量。持续是一种能力，做不到这一点就是平庸。做到了这一点就是非凡。德鲁克说：组织的最大作用，就是让平凡的人做出不平凡的事情。用这两句话来解释今天华为能做出的成功，这就不奇怪了。

为什么没有人反对变革？也没有人认为管理体系建设不重要？但是为什么做不好？道理很简单，不重视。所以在前年年底的时候，哈佛商业评论发表了这篇文章，标题就是《95%的管理者，其实小学没毕业》。这篇文章是由哈佛大学商学院的教授，斯坦福、麻省理工学院三个教授写的，他们分析了2千多家企业，这2千多家企业中，他们发现凡是注重日常管理改进的企业，持续盈利很强。这个企业的生命比其他企业更长，这个企业的创新能力很强，同时他保留优秀人才的能力也很强。反之就很差。

为什么很多人被认为是连小学都没有毕业呢？原因是他们认知上有问题。因为传统上很多的企业老板和高管团队都认为就是要管战略，干市场机会，而不是关注日常的管理。恰恰这是错误的，所以他通过大量的数据统计给出的结论。

还有一个很重要的原因, 知易行难。

第一，从企业家自己在管，转化到了用制度理性权威来管理。任正非在起草基本法之前有一个讲话，他说过去这个企业是我在管，但是这样继续下去对企业有风险，所以我们要建立制度，要把整个企业的管理建立在制度理性权威之上。

第二，做变革，一定要有很高的变革准备度。这个变革准备度一定是在共识的基础上才能产生。所以要充分释放变革的风险，在变革之前一定要进行共识这个活动。《华为基本法》就是在变革的过程中起到了形成共识的过程，起草了两年时间，几千人参与讨论，最后搞了八个稿子，才定下来。

第三，《华为基本法》成为公司的核心价值观，变成大家的共同承诺和价值共识。

第四，企业的发展，一开始一定是基于原始创造力。有了价值共识以后，就有了持续的发展动力了。基于原始创造力的企业是不可能走得久远的，只有基于价值共识，企业才能长远发展。同时基本法也给企业变革确定了基本的目标，使得整个企业的变革过程中，更加具有节奏感，而且目标更加清晰。

有了统一的价值观，有了共识，还需要有分配制度做保障。所以在96、97年的时候，启动了人力资源变革，其实就是解决了分配的问题，而分配问题的核心其实是解决评价问题。

我们看到很多的企业，老板最困惑的就是评价问题，因为她涉及到分钱的问题，钱分不好，这个企业是缺少活力的。缺少活力的企业组织氛围一定很差，组织氛围又会影响到绩效。所以在96、97年的时候，华为同步把这个问题也解决了，因为解决了价值共识，又解决了价值分配，你想做什么事情，一呼百应，所有人都能够跟你走，就是一个统帅的角色，如果解决不了价值共识，解决不了价值评价的问题，不可能形成这样的局面。

很多人很羡慕华为今天的执行力，或者是战斗力。其实很大程度上是来自于有强大的基层动员能力。而强大的基层动员能力又来自于自上而下和自下而上的领导方法。因为大量的组织智慧是来自于基层，如果我们只有自上而下，没有自下而上，整个强大的基层动员能力也不可能形成。

我们看自下而上和自上而下，都是有理论意义的。在工业经济时代，人们追求的是结果公平，在知识经济时代，大家追求的是过程公平。社会心理学家做过非常深刻的研究，他说在知识经济时代，由于整个企业运作的形态和企业员工的成分结构发生了变化，如果我们能够实行过程公平，即便是他不同意的这些东西，但是在这个过程中，你让他充分参与了，他也可以接受他原来不赞成的东西，他愿意为他做出努力。华为在这方面有大量的例子。

还有自愿合作。诺贝尔经济学奖的一个学家讲过：在知识经济时代，企业组织里面，每一个人就是一个知识的节点。如果他不愿意和你合作，你是没有办法强迫他的。

在华为有一句话，要做到：力出一孔，利出一孔。

组织能力建设是需要有引领的，这就是我们讲到的客户价值。一个不能够满足客户需求的产品和服务，对这个企业是毫无疑问的。所以你做能力建设也需要有引领，这个引领就是我们的体系要围绕着客户来建设。

而且这些所有的流程之间必须要高度协同，很多著名的管理学家都说过一个观点：单个的流程体系可以被模仿，可以被作为实践让别人学习。因为他们在整个企业里面的作用还是有局限性的，但是如果说所有的这些流程都能够高度协同，就形成了你的独特能力，一般的企业根本是没有办法学习这一点的，也模仿不了。华为内部所有的体系是高度协同的，而且也是非常灵动的，它不是一个孤岛，也不是孤立的流程，而是一套体系。

战略是需要有陪衬的，整套体系就是战略配套。如果没有这套体系，战略再有差异化，也没法落地。所以为什么说华为的战略执行力非常强？原因是有强大的陪衬体系，最终送给大家一句话，20多年来华为就做这么一件事情，把体系建设好，把组织能力建设起来。



2013年，当互联网的大潮来临的时候，华为上下内外都遇到了很多挑战，一些人也很迷茫。任正非写了一篇文章，要用乌龟精神追上龙飞船。乌龟和兔赛跑是一个西方的寓言，同样是这句话，西方一个著名的管理学家说：企业，当你朝着目标前进的时候，最重要的是毅力，而不是速度。我们看到很多的企业在抢速度，最后的结果都是死掉了。因为缺少基本功，而基本功的建立是需要长期坚持不懈的努力的。

高度协同，很多著名的管理学家都说过一个观点：单个的流程体系可以被模仿，可以被作为实践让别人学习。因为他们在整个企业里面的作用还是有局限性的，但是如果说所有的这些流程都能够高度协同，就形成了你的独特能力，一般的企业根本是没有办法学习这一点的，也模仿不了。华为内部所有的体系是高度协同的，而且也是非常灵动的，它不是一个孤岛，也不是孤立的流程，而是一套体系。

战略是需要有陪衬的，整套体系就是战略配套。如果没有这套体系，战略再有差异化，也没法落地。所以为什么说华为的战略执行力非常强？原因是有强大的陪衬体系，最终送给大家一句话，20多年来华为就做这么一件事情，把体系建设好，把组织能力建设起来。

—— 汤军：

5G时代消费物联网数字化变革，企业家需重构思维 ——

当今的时代，经济发展与科技进步总是相互促进的，在各国经济增长中，科技进步发挥着越来越关键的作用。而今我们即将迎来 5G 时代，实现万物互联，各个领域的生产和发展都将发生变化，在此环境下，零售企业如何重构经营思维？

汤军讲到：“5G 让我们从移动互联网到移动物联网，5G 是催化剂，催生万亿级市场，包括人工智能、自动驾驶、物联网、AR/VR 规模发展等，甚至催生更多伟大企业的诞生。2018 年中国社会消费品零售规模放缓至 9%，实体与线上零售市场规模增速均放缓，电商和传统零售增速都在放缓，企业转型升级是必由之路。”他强调：“未来新零售行业的发展思路，将会是从经营企业到经营生态连接；从经营商品到经营用户情感；从经营流量到经营场景；从经营资产到经营数据。”



汤军

- 信息技术股份有限公司董事总裁
- 原华为终端高管汤军

第一，5G和物联网之间有什么关系？5G和物联网为我们

带来了什么样的生活方式、生产方式的改变？

汤军：大家已经看到了中国的 5G，今年可以开始商用，大规模商用是 2020 年，中国在通讯领域已经走在了世界前列。5G 到底有什么特性？首先是快，其次是低延时，最后是万物互联。

有这么多的特性，未来所有相关科技领域的东西都已经成型，这就是 5G 和物联网之间的关系。那 5G 给我们的生活带来了哪些影响呢？

5G、物联网和在座的各位，在生活方面息息相关。从技术角度来看，5G 主要是用在三个场景，第一个是超宽带，3D 或者是超高清的视频。第二个是在高可靠、低时延场景。高可靠，就是几毫秒的时间要刹住一辆车，这是自动驾驶用得非常多。第三个是海量连接。各位的桌上都有水，有纸，有杯，真正的物联网时代是所有的物都相连，物与人，人与人，物与物之间无缝连接，这就是 5G 和物联网的关系。

那究竟什么是物联网？我是研究《易经》的，中国古人在 2800 年前就已经提出了物联网的概念，现代物联网概念是麻省理工大学 99 年提出来的，中间相差了将近 2 千年的时间。我们讲的物联网就是天人合一，一生二，二生三，所谓的物以太极，天道，人道，地道等都是物联网的概念。而现在的物联网研究的是感知世界，万物协同，宇宙协同，这就是物联网。

从技术角度来讲，物联网是一张比互联网更大的网，它承载的是物体，把虚拟空间和实际的物体结合起来。用传统的物联网来解析可分成三层：底部感知层，所有的物体要相互认识，人也要有身份证，物体也要有身份证，所有的都需要有一个 ID，这就是它要相互感知。感知的技术现在非常多，有条码，有 IFID，有机器视觉以及传感，还有很多其他的传感应用。

中间传输层，就是现在目前存在的 5G。最上面是应用层，我们要把从感知到传输到应用串起来，这是一张很大的网，这个网又是很垂直细分的。正是因为这么细分，所以物联网具有很大的碎片化，怎么串起来呢？靠的就是连接，靠 5G 万物互联的技术。

第二、物联网太宽泛，今天谈一谈垂直领域的， 在零售行业的一些变革

汤军：相信刚才这一点普及，让大家对 5G 有了更深的认识，但物联网太泛了，中国 GDP 中间占比最大的是零售流通行业，占了 42%，最近 5 年一直保持 40% 的占比。所以让我们聚焦 5G 是怎么影响这个行业的。

讲零售行业之前，都讲起源，我们想追求什么，我们想到哪里去？零售的起源，每一个过程都是技术推动的。把商业分成 1.0、2.0、3.0 和 4.0，4.0 时代不管是叫老零售还是新零售，反正是智能零售的时代。每一次技术革命，每一次工业革命带来了新的促进。我们展望一下未来的零售是什么形态，未来是场景零售，因为我们有很多的碎片化的场景。

中国整个 GDP 占比最大的是零售流通行业，但是去年增长速度没有达到预期，原来计划是要超过 10% 的增长，实际上不到 10%，这几年看来，整个社消零的增长速度都在放缓，经济确实走到了下行的阶段。线上线下的零售仍然有很大的差距，原来以为线上的电商主导一切，现在看来占比不到 20%，未来 5G 时代不再存在线上线下，我们叫做全渠道融合。在座的很多企业都要流通，你的商品，你的产品都要流通才能有价值，而这些都成为我们流通零售行业。这个过程中都遇到转型的危与机，今天看怎么抓住这些机会，又带来什么样的影响。

在数据的背后，为什么会出现这些年来一直的下行？让我们来回顾，其中有一条是消费，不管是升级还是降级，消费场景已经发生了变化。群体发生了变化，结构发生了变化，90、80 后成为了消费主力，另外一个新的群体，就是研发群体出现。人口红利基本上消失，招工招不到，租金上涨，物流成本上涨，所有企业运营成本都在上涨。另一方面经营模式也遇到了挑战，传统决策靠经验，还有很多客户纬度的思考，还有跨界的思考。

对零售业来讲，5G 最大的优点是速度、流量、智能化。从制造到物流到供应链，到门店，到决策，整个过程是从数字化到智能化的过程。

让我们看几个场景：第一个企业运营的过程中，从生产到门店，所有的商品要数字化，人已经是数字化了，商品与服务也得数字化，这是第一个方面的变化。

第二个是从碎片化走向聚合。物联网的特性除了具有社会属性之外，还有很多本身的科技属性，就是它没法把很多的东西穿起来。比如现在很多标准，智能家居的标准到现在都没有统一，通信标准在 5G 时代才实现了统一，有 FDD，TDD 两套体系，到 5G 时代就全融合，不再有 FDD。正是因为 5G 具有海量的连接，高密度的连接，可以把很多碎片化的场景穿连起来。

数据资产是企业经营的所有数据，包括产品的数据，用户的数据，整个供应链体系的数据，这么多的数据相互连接起来，以后可能是智能机器人来帮我们决策。为什么纽约分析师会被智能机器人替代？分析师可以不用了，未来直接用机器做，已经实现高度的连接。有这么多的数据，还有云平台，这些上连下接的过程也要速度，最后实现所见即所得，就是低时延。

在消费者层面还有很多的变化。现在已经看到了一些端倪，去年马云老师提出来的新零售概念引发了很多的智能消费，类似于亚马逊的无人超市，智能超市，5G 时代会有更多的智能化服务，从无人驾驶到 VR、AR 的虚拟购物。现在 AR 企业和 VR 企业已经好几年了，都没有真正大规模的发展，通道、速度各方面都不够。届时就可以实现真正的虚拟购物。还有大量实体的智慧门店的出现，以及在掌上购物，随时随地购物，所见即所得的购物越来越多。

第三、5G和物联网给我们零售流通行业带来了什么样的思维的变革？

汤军：那么 5G 时代究竟怎么帮助企业转变思维呢？下面为大家分享几点：

首先，不再经营产品，我们经营的是和客户的情感。因为商品已经足够丰富，足够发达，随时可见，不再存在信息不对称，因为万物互联，都去了中心化。这个时候要经营的是客户的情感，而在这个过程中，发现中国面对一个很大的人口结构的大调整，就是现在和日本的情况。中国将近 14 亿人口，人口结构出现严重的纺锤状，两头大，老年人多年轻人也多，出生率将下降，人口增长速度也会下降。这两端要怎么经营年轻人的消费？老年人的消费？这个情感的获取是企业家要重点考虑的。

其次，从经营流量到经营场景。以往要抢占流量，流量为王，但 5G 那个时候已经不再存在了。因为点到点的距离是最短的，已经绝对的相互串联，去中心化之后，信息足够透明，这个时候没有必要再争取流量，而更多的是要经营场景。什么是场景？就是要让消费者成为自己的角色，成为主角。要考虑的是如果我在办公室休息，在家里休息，我的办公大厅或者是办公室、家庭，所有的场景要怎么捕捉需求、挖掘需求，经营每一个场景，不再是要搞渠道，不再是烧流量，那些都没有任何意义了。

第三，从经营资产到经营数据。因为在 5G 时代，万物互联之后，每天积累了大量的数据，数据已经演变成了资产，这个前提是要有可信的数据，而不是伪数据。把这些客户的数据、物流供应链的数据怎么经营好，这才是最大的资产。

最后，从经营企业到经营生态连接。不再是经营自家的一亩三分地，而是要经营整个生态。这个时候零售行业的企业，数字化已经实现了大幅度的变革，从数字化到智能化。第二个是所有企业都是一个连接的点，还有渠道模式，已经是全渠道的融合，另外加上高度的跨界融合，这时需要很多企业，要从连接的角度来思考。

行业大咖解读新零售时代消费变革： 消费升级是必然趋势

圆桌论坛环节，在腾讯战略发展部核心成员刘官华的主持下，古德菲力投资的张春山董事长，华泰证券的首席分析师林寰宇，品胜集团的董事长兼 CEO 赵国成，稳健医疗董事长、全棉时代总经理李建全，浙江震元股份有限公司党委副书记柴军等五位嘉宾参与，围绕新零售时代的消费变革共同讨论了四个问题。

一、企业过去一年中在新零售领域的战略布局以及取得的成果

二、新零售是对人、货、场的深刻重构，从用户侧观察，中国的市场正在经历消费升级还是降级？为什么？

三、对于传统企业，如何对待产业互联网的渗透，是坚持以传统业务为核心充分利用互联网工具加速发展，还是全面拥抱并向互联网转型，为什么？

四、给正在参与新零售实践的创业者和企业家的建议或忠告。



圆桌论坛《新零售时代的消费变革》嘉宾观点整理

刘官华

- 腾讯战略发展部核心成员
- 润策咨询董事长

刘官华：在过去的 12 个月里面，各位的企业在新零售行业里面做了哪些工作，取得了哪些成果？



张春山

· 古德菲力董事长

张春山：我们做新零售的第一件事情，就是把之前的线下会员搬到线上。最初是为了完善会员的服务，举个例子，比如会员来锻炼，我们告诉他运动之后要补充一些蛋白粉或者是营养元素，他到哪里买？就提供了这个场景给他。



林寰宇

· 华泰证券首席分析师

林寰宇：去年引进两个特别大的公司进入，成为战略股东，第一家是阿里巴巴，第二家是苏宁集团。大家都知道这两家公司和华泰证券在 TO C 端的节点上，在中国是细分行业龙头公司，所以在未来可以看到强强联合的战略还会执行下去，另外华泰证券在 TO C 端的业务也进行了线上的转移。

从我自身的行业来讲，在大消费行业研究的角度来看，华泰也在大数据，尤其是产业链大数据的模式上已经开始进行了大数据的整理，而且进行了框架性的战略研究，对未来整个前瞻性研究和产业链咨询进行了准备。



赵国成

· 品胜集团董事长兼 CEO

赵国成：实事求是地说，我们在马云老师提出新零售的概念之前，就在干这个事儿了。包括当年的 O2O 和全渠道，可能中国是我们最早叫出来 O2O 的，因为我们当时做的时候百度百科还没有这个词条。这几年品胜一直在互联网和传统实业相结合的路上走得比较坚决。

2017 年开始进入手机内置电池行业，在这个行业就发现了一些现象，线下的维修师多数业务不是太繁忙，在打瞌睡，漫天要价。网上也特别落后，包括马云老师的天猫，他也只能是在卖电池的时候送用户一套螺丝刀，我觉得这个很荒唐。

一方面师傅没有订单，电商平台有订单但是没有师傅，因为他们连送货都不行，要通过第三方物流来送。我们就在京东和天猫分别上线了一个产品，全中国的手机电池和屏幕，只有品胜是免费包安装，而且是全国绝大多数县城以上都做得得到。导致一个结果，就是品胜在全网卖得最贵，但是我们三个月之内冲到全网第一名，到现在也是第一名，我想这可以说是新零售的魅力，因为我们的产品摆在那里跟别人不同，我认为既是威胁也是机遇。



李建全

· 稳健医疗董事长、全棉时代总经理

李建全：新零售主要是把线上线下客户的标签搞清楚了。我们在线上有一千多万用户，线下有 500 多万用户，但是这些用户的数字没有打通，很多用户只有一个电话号码，对他的画像是不太清楚的。通过新零售，跟阿里、天猫合作，所有的门店和阿里的线上店都结合在一起，把

数据打通。通过阿里的大数据来运算，基本上已经洗出了 400 多万用户。因为客户的生命周期是比较短的，一般是两到三年。如果不能继续给这些用户提供服务，很快他就会忘记你。而且产品同质化也非常严重，所以说新零售更重要的是重构人、货、场，把线上线下的数据打通，线下体验，线上购物，更重要的是消费者的体验，未来数据化的道路上，要做好新零售，数据化是基础。



柴军

· 浙江震元股份有限公司党委副书记

柴军：因为我是来自医药行业的，医药行业受政策影响是特别敏感的一个行业，大家都知道看病难、看病贵，近两年中国一系列的政策层出不穷，什么两票制、四家集中采购、医供体、一次性评价等等这些政策，就是围绕一个目的，就是要把药品价格降下来。

在这个过程中，去年引入了一个新零售的概念——S2B，S 就是供应，B 就是小 B，就是那些对我们来说小的单体药店。什么概念？因为我们有一定的体量，通过供应链给下端的小药店赋能，我们有一个非常完善的 ERP 软件，免费给这些店用。同时上游供应商、生产企业也有需求。他们产品卖出去之后，能知道卖给谁了，可以做客户管理，产品流向管理。总体来说，整个价值链的各个环节都在变化，包括上游的供应链，下游的销售终端，又有数据化的 ERP 系统，还有线上的赋能。

主持人刘官华：新零售如果是以人、货、场进行深刻重构的话，从企业自己的角度来看，现在中国消费市场中对于人的消费观念到底是消费升级了还是降级了？

李建全：坦白说，我走了一百多个国家，应该说在国家层面上，凡是消费降级的国家没有好结果。原来西班牙、葡萄牙多少年前是强国，为什么他们后来上不去？南美国家为什么上不去？就是因为商品总是便宜卖。刚才叶总谈到的，城市里很多垃圾，国家层面上讲如果是鼓励消费降级，总是卖便宜，5 块钱 10 块钱买，用一次就丢了，产生巨大的浪费和垃圾，从国家层面上毫无疑问，必须提升消费升级。

公司层面也是这样，光靠投资，光靠别人拿着钱捧上去，卖的东西都是本来就有的，中国市场上本来就不缺产品，缺的是消费者希望的产品，消费者喜爱的产品。所以我认为，作为一个国家，作为一个企业，首先要真正解决消费者的痛点，真正给消费者带来体验感、舒适感，这才是我们要追求的。消费降级就是模仿，消费升级是要创新的。解决消费者未来的需求，这才是发展的趋势。

赵国成：我个人观点，升级是必然趋势，降级可能更多的是因为最近几年经济调整回落的一些阶段性的现象。比如以前中国的消费者，中国的游客到了国外特别铺张，现在可能收敛一点，实际上是消费观念趋于理性了。从整个中国，不管是城市家庭还是农村家庭，现在消费更多更好产品的愿望是非常强烈的。总书记也说了是人们对未来美好生活的向往，肯定就是升级了，所以我们对于消费升级是坚定的。

主持人刘官华：对于传统企业，如何对待产业互联网的渗透，是坚持以传统业务为核心充分利用互联网工具加速发展，还是全面拥抱并向互联网转型，为什么？

张春山：从我们公司的实践来看，第一步是要利用互联网的工具。因为互联网能够了解客户在哪里，客户画像是什么，需求在哪里。整个企业的互联网化，或者是引入互联网的基因，也是跟产品是相关的。

第二是解决客户的需求，我们从最初发展到现在十多年，深深感受到互联网对管理的影响。新技术可以解决人、服务的问题，能够解决客户在哪里的问题，能够解决客户真实需求的问题，或者整个管理系统的可视化。无论从工具到后期的应用，都是传统企业必须走的过程。

柴军：这个问题对于国有企业，特别是传统的国有企业来说是非常现实的问题，也是我们一直在思考的。众所周知，现在整个大势是大数据、人工智能，移动互联，云计算的时代。在这个时代中，首先不能为了互联网而为互联网，最终还是要坚持自己的主业，利用好互联网这个工具。在传统主业中切入一个互联网的基因，来寻求突破发展。

林寰宇：我是负责整个大消费版块的，经过产业研究和细分行业的横向比较，还是得出了一个问题，互联网已经完全影响了几乎所有行业的竞争格局，和未来的整个行业周期的变动。

前几年有一个词是互联网+，这几年又听到了+互联网，这已经发生了变化。首先我更认可后者，这几年整个互联网的消费情况，开始是以标准化产品铺货，进行渗透。随之是半定制化的产品，到现在为止，大家可以到每个商场看，基本上线上转为了线下，进行体验式的购物，体验越来越重要，因为只有体验的才是差异化的。所以我还是认为从消费升级的周期里面形成了消费升级，并不是消费降级，所以未来+互联网更重要。

主持人刘官华：请每一位企业家分别用一段话给在座的观众讲，如果他们也有自己的企业，甚至是走在新零售的路上，能够给他们一些什么建议和忠告？

张春山：从我的经验来说，我觉得大处着眼，小处着手。首先把目标、架构搞清楚，多听、多看，事情还得一手一脚的去做。不论是互联网企业还是传统企业，具体的做事能力还要一点点的积累。

林寰宇：还是挖掘自己独特的优势，这是第一；第二是寻找相邻领域的强者，强强联合，最后形成强者恒强的集团。

赵国成：我认为新零售的本质是万商互联，刚刚唐总讲到了5G会带来这个结果，我觉得不用等5G，4G就可以了。因为我想万商互联是本来就联着的，以利益为链条。以用户为中心，利益为链条，这个过程中要让产业链的上下游自主的协同，能够降低整个行业的经营成本，提高行业的经营效率，自然就愿意连起来了。

李健全：因为我是做实业的，虽然我们的互联网还算是赶上了时代的脚步。但是我始终认为，无论是物联网还是互联网，包括未来的AI技术的应用，核心的还是要创造有价值的产品。越是物联网越发达，产品的品牌，产品的本质是核心。坚持初心，为消费者创造价值，这是我们最后、最终的东西。物物互联，真正的物联网起来是什么产品都会说话，所以越是平台的价值越来越小，品牌的价值越来越大。

柴军：我觉得现在单打独斗的时代已经过去了，马上5G要来了，物联网要来了，怎么因势而谋，蓄势而动是很重要的。一句话概括是三个词：第一是共建，现在的零售是每个环节中的节点，这个节点如果放在有价值的链条上，比自己全方位的做，可能发挥的光芒，产生的价值更高。第二点，要生存下来，在这样的环境下，靠自己单独一个人是很难生存的，但是如果是抱团，才有可能生存的几率更高，所以要共生，最终是创造价值，实现共赢。

• END •