

金融危机后的中国企业变化

王文京

这次金融危机,无论是中国经济还是对中国的企业,还是对我们的企业人,包括IT业界,包括CIO,都有重大的影响。也许五年或十年以后,我们回头看这一段所谓金融危机的经历时,就会发现,它带给我们的进步和促进的意义可能会大过它对我们当前经济的压力和负面的冲击。

1 经济危机加速企业转型升级

危机之后,我们看到了中国经济的转型发展加快:制造业向先进制造业转型,中低端制造业向二三级城市以及中西部转移,现代服务业快速发展。有专家认为,中国前30年的改革开放是以量为主的发展模式,新的30年是以质为主的全新发展模式。经历金融危机之后,特别是在今年二三月份,我们调查了很多客户,包括董事长、总经理和CIO,很普遍地感觉到的一个趋势就是变化。

首先是各行业的优势企业和劣势企业显著分化,分化得更加明显,强者更强,弱者更弱,并有可能被并购。

所有存活的企业都更加重视技术进步和管理。我在3月份去浙江绍兴拜访一个做纺织的董事长,我们知道纺织业是这一轮金融危机受冲击比较大的行业,特别是在绍兴那个地方。他指着外面说,我们隔壁好多企业倒下去了,对他的震撼很大。他发现这些倒下去的企业有一个共同的特征,内部的管理比较薄弱。这给他一个很大的警示,他必须加强内部管理和内部控制,必须要通过信息的运用来强化企业的管理,所以练内功已经成为金融危机以后更多企业普遍重视的一项工作。

其次是转型问题,这个话题在几年前就开始谈了。应该说,无论从国家宏观的角度还是企业的微观角度大家都在谈,是在陆续地推进。先进地区的企业已经在金融危机之前行动了,但经历这次金融危机之后,我们看到中国企业在战略选择上的一个群体性的行为,就是更加集中地推进转型和升级,由原来要素驱动的增长转向效率驱动的增长,价值链的低端向中高端升级,金融危机加速了这样一个进程。

在中国企业的这样一个战略性的转型升级过程当中,我们看到了对管理的要求和对经营的要求。正是这两个要求,使我们IT机制显现出来,无论是要求敏捷化的经营还是精细化的管理,其实今天IT能够在这两个方面发挥极其重要的作用。我们可以这么说,IT信息化系统已经成为中国企业转型升级的加速器。

江苏的东风农机是我们的一个客户。我2月份在跟他们老总交流的时候,是危机比较深重的时候,他告诉我,现在单子接不过来,业务在加速增长。我问他为什么这样,他说几年前是比较艰难的,他的产品卖得并不好,也是滞销。后来改变了生产模式,由原来大批量小品种转型为多品种小批量,按照欧美客户的要求发展。这就转变了他的整个制造模式,整个经营方式变成了大规模定制的模式,很好地满足了对产品服务化的需求。在这轮金融危机中,很多企业的订单受到影响,特别是外销型的企业,这个企业反而是订单多得忙不过来,因为它的生产是欧美市场所需要的。在这样一种新的模式

下没有一个有效的系统支撑,是不可能实现升级的,因为品种很多,对每个客户都要做个性化的管理。这个时候,我们也看到,需要一个有效的 IT 系统支持企业的转型。这个企业因为业务模式转型的成功和对路,很好地渡过了金融危机对整个企业的冲击。

今年 3 月,我跟绿城房地产的董事长交流,他说前几年房地产市场不太好,那个时候主要是靠资源扩张,只要拥有土地就可以高速增长,还有高额的利润,经营上管理上粗放一点,不影响企业的高速增长和高额利润。金融危机以后,进入了一个靠平均利润增长的时期,这就要靠经营的改进和管理的优化来提高竞争力。这种背景下,信息化对企业是很重要的。我们当时是建立一个战略合作关系,通过这个合作建立企业经营与管理一体化的信息系统。绿城需要新的系统支撑企业未来的发展。

2 企业信息化发展进入新时期

CIO 是企业的信息主管,大家对企业信息化认识是很深的。作为一个管理软件服务提供商,我们确实感受到,在今年金融危机之后,企业信息化的发展也有一些新的变化,进入了一个新的阶段。除了对信息化认识的转变之外,在信息系统的建设上也有新的变化。在这里看到更多群体的行动,金融危机以后比较集中的体现,最基本的是因为经营的转型和管理的升级带来对信息的运用和深化。应用的深化就带来了管理软件业的两个重要的需求,第一是系统要升级;第二是要求有更加专业的服务。系统升级到全面的解决方案,要求有统一的平台。在专业服务方面需要持续的优化服务,需要管理咨询和 IT 规划服务。如果软件公司具备了咨询能力,企业更愿意采购软件公司的咨询服务。

在大型项目的管理咨询服务上对专业提出了更高的要求,因为这个更高的要求,我们看到众多的企业现在都在做一件事,都在重新评估管理软件和服务商。这是今年比较突出的一个战略需求,因为要求不一样发展阶段不一样,要求选择能够提供全行业或者是全面的解决方案,要求平台从技术到架构的先进,要求专业服务能力要高。当然经历了金融危机以后,大家对性价比的要求更高了。

在重新评估和选择供应商的过程当中,我们注意到一个显著的变化,就是 CIO 和 CEO 的关键作用。现在这些企业都很重视建立 CIO 决策制度。同时我们很多企业的转型不一样,CIO 直接深度地介入企业决策,甚至有相当比例的董事也介入。这里我想从另外一个角度来谈 IT 对企业战略的影响力。前几年,在企业的高管层主要的组合是 CFO 和 CIO。那个时候是从资本运作的角度去构建企业的价值,来推进企业价值的实现。但是今天很多企业已经完成了那个推进,我们看到 CIO 和 CFO 组合起来,来做企业重大的战略投资决策。这个组合已经成为很多企业在战略行动上的组合。

3 本土软件的四大优势

在重新评估和选择供应商的时候,都面临一个问题,特别是系统升级的时候,到底应该选择国外的管理软件还是选择本土的。这个问题今天摆在很多企业的 CIO 和 CEO 面前,几乎都绕不过。我也跟大家介绍一下,这些年我们本土管理软件公司快速发展。我们跟十年前,甚至跟五年前相比是有巨大进步的。

本土的管理软件厂商在四个方面相对竞争优势越来越显现,第一个优势是结合中国企业的经营与管理创新。我们知道亚洲企业,包括中国企业经过 30 年的发展,在最近五年有一个很大的变化,就是在学习欧美日韩的基础上结合中国的优势和市场环境,我们是有很多创新的,现在中国企业已经步入在经营管理上创新的阶段。结合中国文化,这个特性就更加明显。

用友积累了众多行业利用的模型,在运用的模型上我们可以更好地结合中国企业做进一步的创新。本土化是比较具体的,我们在软件功能和支撑中国企业管理和创新方面更能贴近企业的需求。

第二个优势是技术上反倒更先进。在五年前,这是不可思议的。其实很简单,有两个因素,一个是在技术,包括架构、平台上的后发优势。我们没有太多的历史包袱,我们可以选择最新的技术架构,最新的技术体系,这就形成了后发优势。比如说中国的证券交易系统,我们比伦敦和纽约的业务落后,但是我们证券交易的技术系统、IT 系统在技术上比纽约和伦敦先进,当然他们最近也在更新自己的系统。另一个是中国企业规模运作环境对性能要求比欧美更高,这也促进了我们在系统上的发展。

第三个优势是贴近客户的服务。这是本土企业的一个自然的优势,我们有一个覆盖全国专业服务规模的体系。我们用友在广东、江苏分别有八家分公司,这可以更加贴近客户。我们也在变革我们的经营模式,我们正在推进解决方案,我们在向客户经营模式转变,我们认为这个模式更是中国需要的。

第四个优势是性价比更高。现在解决方案的成本在降,主要是客户化开发成本比较高,还有一个是支持服务费用高。

谈到软件业,20 世纪全球软件管理中心是在欧洲和北美,北美是以 Oracle 为代表,欧洲是以 SAP 为代表。这给我们建立了一个特别好的土壤(发展管理软件的土壤)。我们做了 20 年,我最近几年的感受是越做越有信心。在中国完全可以产生新的世界级的管理软件,也就是说,和未来本土领先的管理厂商合作,我觉得这也是跟世界级的管理厂商合作。

4 用友:十年一转变

最后我简单介绍一下用友的情况,用友是在 1988 年建立的,已经发展了 21 年,现在有员工近万人。2005 年我们是中国最大的管理软件公司,2002 年我们在中国已经是最大的 ERP 管理软件公司。现在,我们正在把握这样的产业机会,向世界级的软件公司发展。我们的业务经过了几次转型,1988 年,我们做的主要核心业务是财务软件。1998 年,推出 ERP 系统,我们的业务模式转移到解决方案的模式。2008 年,我们开始在 ERP 方面转为客户经营的模式。基本上十年一个转变。今天我们已经可以提供针对企业和政府机关的全面解决方案和专业服务。除了解决方案之外,我们在咨询、IT 规划方面也开展了专业的服务。我们的产品线已经从最高端的大型企业集团管理方案转向针对小型企业的管理方案。我们的高端解决方案已被 4 000 多家企业采用,占整个收入的将近 50%,中端业务占 40%左右,低端业务占 10%左右。用友在文化上的价值观,第一个是为梦想奋斗;第二个是做客户信赖的长期的合作伙伴;第三个是专业化生存。

作者简介

王文京,用友软件股份有限公司董事长兼总裁。