

百年变局下企业战略管理的创新

-在第十五届全国石油和化工企业管理创新大会上的讲话

中国石油和化学工业联合会会长 李寿生

2023年3月30日

党的二十大报告明确指出，“当前，世界之变、时代之变、历史之变正以前所未有的方式展开。”在百年未有之大变局下，中华民族又开启了全面建设社会主义现代化国家、向第二个百年奋斗目标进军的新征程。站在这个新征程的起点上，党中央又明确要求，“未来五年是全面建设社会主义现代化国家开局起步的关键时期，主要目标任务是：经济高质量发展取得新突破，科技自立自强能力显著提升，构建新发展格局和建设现代经济体系取得重大进展”，“完善中国特色现代企业制度，弘扬企业家精神，加快建设世界一流企业。”

2010年，中国石油和化学工业的销售收入达到8.88万亿元，销售规模跃居世界第二位；其中化学工业的销售收入达到5.23万亿元，销售规模跃居世界第一。化学工业的销售收入占到全球化学工业销售收入的40%，销售总量超过美国、欧洲和日本的总和。当前，中国石油和化学工业正充满激情地走在由大国向强国跨越的历史转折之中，二十大提出的中国式现代化的目标任务，又给全行业激情跨越注入了全新的动力和活力。在世界百年未有之大变局下，在中国式现代化的伟大创举中，中国石油和化学工业如何走出一条高质量发展新路，如何培育现代产业发展体系，如何提升全行业的国际竞争优势，如何加快企业战略的管理创新，这是全行业所有企业都必须面对、都必须思考、都必须实践的一个重大课题。

今天，我想结合二十大报告的学习并联系世界石油和化学工业发展环境的全新变化，以及中国石油和化学工业发展的实际，围绕企业战略管理

创新这一主题，同大家交流一下百年变局下加强企业战略管理的三个问题，同大家进行一下交流讨论。

一、百年变局给企业战略管理带来了哪些全新变化

战略是对未来的选择，战略管理之所以重要，是因为它关系着企业的未来。企业战略管理是一个企业获得长久竞争优势的独特能力，也是一个企业实现可持续增长卓越业绩的重要手段。在百年变局下，企业战略管理的地位和重要性不是减弱了，而是大大加强了。

当前我们所处的世界，是一个不断变化、令人眼花缭乱的世界。急剧的变革、飞逝的优势、技术的颠覆、可畏的竞争、分散的市场、全能的顾客、挑剔的股东，都对企业的战略管理提出了尖锐的挑战。传统的战略管理已经无法应对当今变化的剧震，战略管理创新已经刻不容缓、时不我待。要想创新战略管理，企业管理者必须首先要敏锐、清晰地看到企业经营环境发生的全新变化，敏锐、清晰地看到企业自身优势的动态调整，只有这样才有可能制订和调整好适应企业经营环境、适应企业自身优势变化的全新战略。

从世界石油和化学工业发展环境的全新变化中，我们可以清楚地看到，在世界百年未有之大变局下，世界石油和化学工业正在发生四大趋势性变化：

一是市场需求之变。需求是经济发展的原动力，也是经济发展的起始点。中国是世界上最大的石油和化学工业市场，市场需求的变化应该成为企业战略管理者首先关注的焦点。世界石油和化学工业发展到今天，特别是中国石油和化学工业告别了短缺经济时代之后，市场的需求确实发生了翻天覆地的变化。这种市场需求变化呈现五大态势：**一是**传统的大宗石油和化工产品，如“三酸两碱”等，市场需求大多都处于稳定或逐渐减少的态势；**二是**高端的石油和化工产品，如新材料、高端精细化学品等，市场

需求大多都处于质高量少个性化增长的态势；三是健康营养医药石化产品，如保健品、化妆品、高端化学药品等，特别是随着老龄化社会进程的加快，市场需求大多都处于大幅增长的态势；四是农业生产资料化工产品，如化肥、农药、特别是种子工程等，市场需求都处于保量提质稳定增长的态势；五是安全环保产品，如废水、废气、废固回收利用产品、CO₂ 开发利用产品、塑料循环利用产品等等，市场需求都处于高端创新、快速增长的态势。从这五大市场需求变化的态势中我们可以清楚地看到，未来大规模、大批量的石油化学品需求会越来越稳定并逐步减少；个性化、高端化和终端化用途的石油化学品需求会越来越多，质量要求越来越高；中低端、质量常规化的石油化学品需求会越来越少，中高端、差异化的产品需求会快速增长。根据这一市场需求的变化趋势，今后石油和化学工业产品结构调整的方向，就应该坚定地向着技术高端走，向着市场终端走，向着健康营养医疗走，向着安全环保绿色产品走。

二是技术创新之变。当今的世界，技术创新速度之快，颠覆力量之强，影响范围之大前所未有。创新正在引领全球经济发展的大未来。在这场创新引领的全球经济大未来中，石油和化学工业的创新处于中心漩涡的位置。世界石油和化学工业的创新发展正在向六个重点方向聚集：

（一）向能源新技术和新能源技术方向聚集。曾经有人说出过“化石能源枯竭论”，但现实告诉我们，化石能源不仅没有枯竭，反而新的发现接二连三，今天的技术可以让我们充满自信地讲，化石能源枯竭论可以休矣。近年来，我国不仅有大量天然气储量的发现，而且还有大量石油储量的发现；不仅有常规油气田的发现，而且还有非常规油气田的发现；不仅有陆上油气田的发现，而且还有深海油气田的发现，同时还有可燃冰勘探开发技术的新突破。现实也告诉我们，在化石能源和清洁能源高效利用发展的同时，新能源技术的研发也正在加快推进。在可再生能源、第四代核

能、大规模储能以及动力电池、智慧电网等方面，都取得了一大批突破性进展。不少专家认为，氢能可能是未来最理想的能源。《2022 年全球氢能回顾报告》数据显示，目前规划中的清洁氢能生产项目如能实现，那么到 2030 年全球低排放氢能的产量将会达到每年 1600-2400 万吨。我国在去年 3 月份也出台了《氢能产业发展中长期规划（2021-2035）》明确了氢能的战略地位。目前，日本在太阳能制氢技术方面走在了世界的前列。如果这项技术（特别是制氢方法和催化剂）一旦取得重大突破，将会使人类在能源问题上一劳永逸。因此，我们可以讲，能源新技术和新能源技术的突破，正在开创一个传统能源和可再生能源多元化发展的新时代。

（二）向化工新材料方向聚集。化工新材料是各个国家和跨国公司都在抢占的一个制高点。因为化工新材料是人类进行生产的最根本的物质基础，也是人类衣、住、行以及日常生活用品的最重要原料。目前，新材料技术正在向个性化、绿色化、复合化和多功能化的方向发展。金属、陶瓷、高分子复合材料技术快速发展，石墨烯材料、纳米材料、柔性显示材料、仿生材料、超导材料、智能材料、拓扑材料等层出不穷。当前，世界化工新材料的研究，已经进入了一个以结构功能关系为研究主线，以功能分子设计、合成到结构组装为特点的新阶段。目前化工新材料创新研究的品种繁多，功能各异，在金属材料、非金属材料、高分子材料、复合材料、生物医学材料、3D 打印材料等方面都有了大量的创新成果。前年我在德国 K 展上看到科思创公司用 PC 和碳纤维合成的非金属超强材料，重量很轻，强度超过金属若干倍。最近日本帝人公司又开发出了芳纶纤维和碳纤维复合的高减震材料，又给我们带来了新的惊喜。这种非金属的化工复合材料也许就是解决未来航天、航空、汽车、高铁和高端制造业的“皇冠”材料。许多人预言，谁在新材料创新技术上取得领先的突破，谁就能在今后若干年内取得市场垄断的优势。

（三）向绿色化学和循环经济方向聚集。随着全球气候变暖的共同威胁和传统化学给人类带来的安全环境危害，绿色化学应运而生。绿色化学是指化学反应过程中以原子经济性为基本原则，即在获取新物质的化学反应中，充分利用参与反应的每一个原子，实现零排放，不仅充分利用资源，而且不产生污染。采用无毒无害的溶剂、助剂和催化剂，生产有利于环境保护、社区安全和人类健康的环境友好型产品。绿色化学的目标是寻找充分利用原材料和能源，并且在多个环节都能洁净和无污染反应的途径和工艺。国际上对绿色化学非常重视，1996年美国就设立了“总统绿色化学挑战奖”，并首次授予孟山都公司（变更合成路线奖）、陶氏化学（改变溶剂/反应条件奖），罗门哈斯公司（设计更安全化学奖）、Donlar公司（小企业奖）和Texas A&M大学的M.Holtapple教授（学术奖）。绿色化学将会在21世纪取得更加强劲的发展，并将呈现出一个更加诱人的崭新前景。最近欧洲化学工业理事会发布了《2050年化学工业愿景》研究报告，提出到2050年欧洲及欧洲化学工业将率先实现温室气体近零排放。中国政府也郑重宣布了“30、60”目标，我们可以清楚地看到，绿色低碳发展正在引领全球经济的新未来。对化学工业来讲，化学过程的绿色工艺、绿色技术和零排放，才是最本质的绿色，才是最高水平的绿色。

（四）向现代煤化工方向聚集。现代煤化工，我们可以自信地讲，放眼全球，包括曾经领先的南非和美国在内，中国代表着当今世界的最高水平。中国化学工业在不同煤种清洁高效利用生产合成气技术，合成气多种化学品转化技术，终端产品高端化、差异化技术以及煤油混炼技术等方面，都走在了世界的最前列。2018年全球单套规模最大的煤炭液化装置，年产400万吨煤制油项目成功投产，不仅实现了煤炭资源清洁高效转化，而且还拓宽了我国油品供给渠道，保障了能源安全。日处理煤炭4000吨级超大规模水煤浆气化装置投入工业运营，展现了单炉规模最大，多喷嘴对

置式水煤浆气化技术的世界领先水平。同时，还有美国、沙特的煤炭直接生产化学品技术（包括原油直接生产化学品技术）的研发，也都是值得期待的又一高端突破。

（五）向农业化学品按需求精准供给方向聚集。当前复合新技术、缓释新技术、滴灌新技术和植物生长养分需求智能供给新技术的共同发展，使全球农业化学品特别是种子、化肥、农药和植物生长调节剂的发展，进入了一个按需求精准供给的智能新时代。我们在以色列看到，他们在植物根系嵌入一个芯片，芯片将植物的需求告诉供给装置，供给装置将植物需求的养分按时按量精准送入植物根系。巴斯夫和赢创公司也进入了畜牧业养殖领域，他们在猪的耳朵上嵌入一个芯片，饲料的多种养分作用就可以得到精准描述，饲料的配比就可以科学的改进。按需求提供精准供给的农业化学品，正在开创一个用量减少、产出提高、节约和环保的新纪元。

（六）向生命科学创新技术方向聚集。有人讲，生物学家致力于阐明生命的过程，而化学家则研究如何去调控生命的过程。也就是说，化学家不仅要去认识生命世界而且还要去改造生命世界。前几年有人提出用天然小分子去调控一些细胞的周期，近年来有人结合基因组，尤其是功能基因组和疾病基因组以及它们对应的蛋白质来进行调控，以相应的小分子去激发和阻断这一过程。在这一理论指导下，科学家发现造成癌症和神经退行性疾病的是一种特定的蛋白质类别。当这类“固有无序化蛋白质（IDP）”不能正常发挥功能时，疾病便接踵而来。这种理论创新的突破，将会为人类彻底战胜癌症开创一个充满希望的前景。有人认为，下一轮产业革命的方向有三大可能：即生物技术、新能源技术或新材料技术，但呼声最高的是生物技术。学者们认为，第一次产业革命是农业，增加的是粮食；第二次产业革命是工业，增加的是体力；第三次产业革命是信息，增加的是智力；第四次产业革命将会是生物技术，增加的是人类的健康寿命。生物技

术将会是未来的一片蓝海，人类对生命健康的需求将会期待有更多更有价值的新成果。

以上六大方向的技术创新聚集，将会形成全球化学工业高端技术创新的雄浑交响和绚丽画卷。

三是绿色环保之变。“双碳”目标是全球共同的呼唤，也是保护地球家园的共同责任。2020年9月，习近平主席在联合国大会上作出郑重承诺，2030年中国实现碳达峰，2060年实现碳中和。有机构测算，根据“十四五”发展纲要，假设中国GDP从2020年到2035年实现翻番，并且增速由2019年的6%匀速下降，就可以得出2020-2030年GDP复合增速为5%，那么到2030年中国净碳排放量预计会达到99-108亿吨。即便按照108亿吨的峰值上限，与2020年的碳排放相比，也意味着未来10年中国碳排放量仅有不到10%的提升空间。欧盟早在1979年就实现了碳达峰，碳排放峰值约41亿吨，相应人均碳排放约9.9吨。美国在2005年实现达峰，碳排放峰值约61亿吨，相应人均碳排放约19.6吨。按照上述测算，中国2030年碳排放峰值为108亿吨，对应人均排放约7.4吨。目前，欧盟、美国均将碳中和的目标时间定在了2050年，如果将碳达峰到碳中和定义为“双碳”的下半场，就意味着欧盟碳中和的下半场长达71年，美国的下半场有45年，中国的时间只有30年。所以，对中国经济发展来讲，“双碳”目标确实是一场大仗硬仗。

在这场“双碳”目标行动中，石油和化学工业既面临着尖锐的挑战，又面临着重大的机遇。以中国石油和化学工业为例，2020年，全行业的能耗总量为6.85亿吨标准煤，位居中国工业部门第二位。能耗量超过1万吨标准煤的企业约2300家，已经形成了大量能耗高、碳排放量大的存量装置和资产。2020年，全行业二氧化碳排放量为13.84亿吨，未来行业碳排放峰值还要在此基础上再增加一些。但我们深刻认识到，实现“双

碳”目标，绝不是要求我们放慢发展，更不是要求我们停止发展，而是在减碳低碳约束下，实现更好更快的高质量发展。中国是一个发展中国家，在今后相当长的时间里，发展仍然是我们国家解决一切问题的基础和关键。“发展是硬道理”是对我们在“双碳”目标下发展能力的一个重大考验。我在许多场合讲过，在“双碳”目标下，对于石油和化工企业来讲，必将有一批企业“死于碳下”，也必将有一批企业“活在碳上”。“死于碳下”和“活在碳上”的根本区别，就是看你能否找到二氧化碳资源化利用的技术、工艺和产品。“活在碳上”就是机遇，这个机遇对于石油和化学工业来讲，具有特殊的重要意义。因为化学工业认为，二氧化碳不是万恶之源，二氧化碳是可以利用的有效资源，人类也不可能生活在无碳的世界里。化学工业具有从分子结构上改变物质的本领，二氧化碳的资源化利用，化学工业具有独特的优势。二氧化碳的资源化和综合性利用，必将开启世界石油和化学工业“技术为王”的新征程。

四是发展方式之变。随着中国经济走出了“短缺”，随着中国改革开放的不断深入，随着国内统一大市场的完善健全，随着国内国际双循环格局的构建，我们未来的发展方式将会发生全方位、深层次、多领域的深刻变化。中国经济已经进入了一个全新的发展阶段。全新的发展阶段，意味着传统发展方式的终结，以投资拉动经济、以大规模生产为特征的发展方式已经失去了发展的基础，以消费和创新为特征的新的发展方式正在全面形成，新形势下发展方式的变化主要集中在四个方面：

（一）生产方式的变化。未来大规模、标准化产品的生产会越来越少，个性化、定制化产品的生产会越来越多，产品终端化的趋势将会成为潮流。

（二）创新方式的变化。在技术创新中，跟随型的创新越来越少，引领型的原始创新会越来越多，要求会越来越高，变化会越来越快，“摸着屁股过河”将成为过去，“摸着石头过河”将成为常态。**（三）管理方式的变**

化。随着大数据和互联网的发展和普及，特别随着 5G 技术的广泛应用，我们即将进入一个“信息随心至，万物触手及”的新时代。这个新时代，就是以人为中心，从穿戴式设备到移动终端，从家居环境到工作场地，从医疗教育到工农业生产，从全能交通到环境保护……从里到外，从个体到世界都能提供信息连接。“信息随心至”指的是以人为服务对象，以信息世界为资源池，可以随心所欲地获得任何信息；“万物触手及”指的是以物为资源池，可以任意感受到物的存在。这个新时代，使移动互联网和物联网两大技术发展交相辉映，万物互联就在眼前。未来的采购管理、生产管理、物流管理、资金管理、人力管理、信息管理、安全管理……可以全部实现智能化管理，管理效率、管理成本、管理水平可以达到一个高度融合的状态，智能化管理将会成为未来经济发展的标准配置。（四）**竞争方式的变化**。市场的竞争将会由过去的稳态竞争发展为动态竞争，过去一个企业优胜者、技术优胜者、产品优胜者，当走到“王者”地位的时候，可以稳定地主宰市场一段时间，但当今世界的竞争异常激烈，异常残酷，几乎没有“稳态”，只有“动态”，没有一劳永逸的“王者”，只有随时随地变化的“王者”。我们的企业，特别是企业战略引领者，必须要适应这种市场激烈竞争的变化。

我们在看到百年变局给企业发展环境带来的四大趋势性变化的同时，还应该清楚地看到如今我们行业发展自身内在要求的变化。2010 年，中国化学工业销售收入站在世界第一的位置，我们已经成为世界化学工业第一大国。世界化学工业第一大国，必然成为全球化学工业关注和竞争的焦点。当下“追随者的创新”已经成为过去，“引领者的创新”已经成为必然。我们应该看到，创造未来的创新要求更高、难度更大，而且创造未来比拼命追赶竞争对手更富有挑战性。因为追随者喜欢走阻力最小的路，喜

欢走最熟悉的路，而挑战者喜欢走前人没有走过的路，喜欢走挑战最多的路。

我给大家分析这些百年变局下企业战略管理的种种变化，就是想给大家一个概念：在如此之大、如此之多、如此之深刻的大变局下，企业战略管理的地位不是下降了，而是上升了；企业战略管理的重要性不是弱化了，而是加强了；企业战略管理的难度不是变小了，而是更大了。在不稳定、不确定的市场环境下，给企业制定一个精准、超前的战略定位，给企业描绘一个大有前途的发展未来，是一件十分重要、十分可贵、也是十分难得的大事情。

二、如何提升百年变局下的企业战略管理创新水平

我们相信，每一家企业都想提升自己的战略管理水平，都想成为市场竞争的领先者，没有哪家企业甘心做落伍者。

企业战略管理的核心是市场定位。无论是战争的经验还是企业管理的实践都告诉我们，一个企业只有知道自己要到哪里去，才有可能尽快到达目的地。不知道自己目的地，就已经开步走的企业，旅途一定会充满盲目性和危险性。

那么，在百年变局下，在这个快速多变的世界里，如何才能提升企业战略管理创新的水平呢？我认为，培养并提升“三个核心”能力至关重要。

一是要具有精准、超前预测市场变化的核心能力。

我们常讲，谁不能预测未来，谁就没有未来。美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇曾经说过，“我深信如果公司内部变革的速度赶不上公司外部变革的速度，失败就是不可避免的，只不过是时间早晚的问题”。对一个企业来讲，谁不能精准、超前预测未来市场，谁就不可能取得未来市

市场竞争的主动。企业战略的核心内容是精准、明确的市场定位。市场定位不仅仅是企业战略的主要内容，而且也是企业创新发展的出发点和立足点。市场定位的核心，就是通过市场分析，敏锐地发现市场需求的变化、技术进步的变化，使自己的产品能跟随着技术的变化而变、市场需求的变化而变。用精准的预测，走在市场变化的前列。

在这方面我们行业是有典型案例和深刻教训的。中国乐凯集团曾经以自主创新创造了中国彩色胶卷的骄傲，1995年乐凯彩色胶卷产量达到3000万卷，市场份额占到国内市场的20%左右。当时，乐凯集团提出“九五”的发展目标是：到2000年彩色胶卷的生产能力要达到1亿卷，彩色相纸生产能力达到5000万平方米，使乐凯彩色胶卷、彩色相纸的国内市场占有率分别达到35%和30%，与柯达、富士公司形成三分天下的局面。为了实现公司“九五”规划目标，需要国家注入8亿元资本金，安排技术改造投资24亿元。对于这个项目，当时决策层是有不同意见的。为了研究这个项目，当时的国务院总理李鹏和副总理吴邦国准备专程到乐凯集团公司调研。调研之前，李鹏总理专门请化工部领导研究一个问题：未来电子数码技术在多大范围内可以取代银盐技术？当时化工部领导十分重视，专门组织了一批化工专家进行了讨论研究，这批化工专家讨论的结论是，电子数码技术只能在局部范围内取代银盐胶片技术，未来银盐胶片技术仍然会保持相当大的市场份额。当化工部领导将这一专家意见告诉李鹏总理时，李鹏总理还问道：“这批专家的意见会不会带有感情色彩？”化工部领导当时的回答是，专家的意见不大可能带有感情色彩。实践证明，当时的这个意见是带有感情色彩的，也是有很大片面性的。因为，当时组织参加座谈会的专家都是化工方面的，没有请一个电子信息方面的专家。结局大家都看到了，当这个项目投产之日，就是数码相机铺天盖地到来之时。在科技创新高速发展的今天，我们对技术创新、特别是对颠覆性技术创新

必须要有足够的认识。因为颠覆性创新是一种“创造性破坏”，它将颠覆一种传统技术或产品，摧垮一批企业，开创一个周期性的领先垄断地位，制造一个更高的市场进入壁垒，每一个企业对于这种技术必须要有足够的远见和充分的应对措施。

精准、超前预测市场变化的能力，难度确实很大，但难度大并不能成为我们推脱的理由。如何提升我们对未来市场的预测能力呢？美国有一批著名的企业管理专家和学者，他们在实践中总结提炼了一种面向未来的“自我诊断”预测方法，我看后十分受启发。这种“自我诊断”方法就是两个之间，一个是“今天之间”，另一个是“未来（5-10年）之间”，今天就介绍给大家。

今天之间

今天，服务于哪些顾客？

今天，通过哪些渠道与顾客建立联系？

今天，竞争对手是谁？

今天，竞争力立足于什么？

今天，利润从哪里来？

今天，哪些技术和能力使你不可替代？

今天，参与哪些终端市场？

未来（5—10年）之间

未来，服务于哪些顾客？

未来，通过哪些渠道与顾客建立联系？

未来，竞争对手是谁？

未来，竞争力立足于什么？

未来，利润从哪里来？

未来，哪些技术和能力使你不可替代？

未来，参与哪些终端市场？

如果你“今天之问”和“未来之问”的答案大同小异，说明你对未来的分析还不够透彻，如果两个答案有重大区别，说明你对未来有一个深入的认识。只要你认真、细微、深入思考，这个“自我诊断”方法一定会对你的战略预测能力提供帮助。

二是要有先人一步、高人一筹的技术创新能力。

当前，创新正在引领全球经济发展的新未来。在全球激烈竞争的大环境下，无论是年轻的公司还是“百年老店”，无论是大型公司还是小型公司，都把提升创新能力作为企业的核心竞争力，摆在战略发展的首要地位。实践告诉我们，无论是世界领先的跨国公司，还是中国崛起的成长性公司，他们依靠的都是先人一步、高人一筹的技术创新能力。

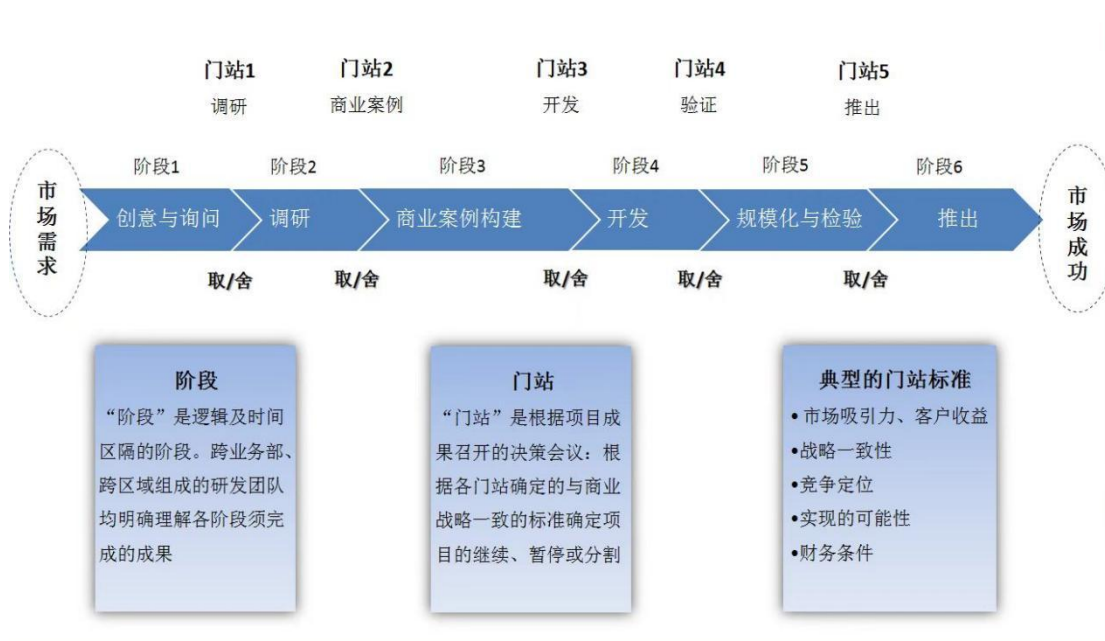
在当前信息爆炸、技术为王的新形势下，我认为石油和化工企业、特别是量大面广的中小企业，在技术创新管理方面必须要认真扎实抓好三件大事：

（一）企业自身技术创新力量的组织。石油和化工企业都应该知道，企业技术研发的起步是从我们化工企业开始的。1904年杜邦公司为了企业自身发展的需要，成立了全世界第一家企业实验室和实验站，聘请了16位专职科学家进行研究工作，其中包括世界著名的大科学家爱因斯坦。杜邦公司实验室和实验站的成立，标志着企业的科学研究从此再也不是个人的爱好和创造，而是形成了一个全新的机制。现在不少企业都成立了自己专门的技术研发机构，这是企业面向未来高质量发展的核心力量。企业自身的技术研发力量，应该紧紧围绕企业的发展战略，在“有所为、有所不为”的原则下，集中力量开展一些具有企业优势的原创性、引领性的应用技术创新，力争突破一些先人一步、高人一筹的独有技术创新，取得一

批“第一”或者“唯一”的技术创新成果，为企业长远发展，为企业取得市场竞争优势奠定基础。尽管我们不少企业的研发机构才刚刚组建，领军人才和骨干力量还比较薄弱，但我们更坚信企业创新的方向，坚信自己的力量，看重我们自己的创新成果，这是我们企业走向未来、高质量发展的“原始股票”和“青春力量”。

（二）外部高端技术和信息渠道的建立。在新形势下的企业创新，一定要采取多渠道、多学科的协同创新，要把产学研用的骨干力量组织起来，“跨界”合作已经成为技术创新多出成果、快出成果、出大成果的一条现实渠道。企业在发挥自身创新优势的同时，一定要主动寻求多方面、更高端的技术合作。但现在不少企业的高端技术合作和信息渠道都处于“混乱无序”的状况。领导心血来潮、想起来时，八面派人、四面出击，到处敲门，成本很高，收效甚微。如果在当今新形势下，企业应该根据自身的需求和未来的发展，选择一批高端专家和重点信息来源，建立定期联系和长期合作的机制，不少企业采取“特聘专家”、“特聘顾问”的方式，建立长期的合作机制和定期的信息交流，效果就会大为改观。利用外脑、借助外力，产业链上下游联合创新是我们行业企业创新发展的有效方式，只要坚持，必有成效。

（三）建立创新风险管理的有效方式。创新是需要投入的，创新也是有风险的。创新“百战百胜”、零失误创新那是天方夜谭！但如何加强管理，减少风险甚至规避风险，是完全可以做到的。德国赢创公司在创新实践中，开创了一个全面的创新门站式管理的流程，包括从理念、研究项目到投放市场以及最终取得市场成效的全部过程，都纳入到管理的范围之内，既保证了研发项目的正常推进，又有效防范规避了各种风险。这种管理方



式，值得我们企业学习和借鉴。

三是要有过硬、一流的市场竞争核心能力。

习近平总书记在2022年2月28日中央全面深化改革委员会第二十四次会议上指出，“加快建设一批产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代的世界一流企业，在全面建设社会主义现代化国家，实现第二个百年奋斗目标进程中实现更大发展、发挥更大作用。”习近平总书记提出的“产品卓越、品牌卓著、创新领先、治理现代”这16个字，不仅提出了建设世界一流企业的鲜明目标与标准体系，而且也指出了企业市场核心竞争力的核心内容。在全球市场竞争中，我们必须全力提升企业的产品竞争力、品牌竞争力、创新竞争力和治理竞争力，同时我们还要高度关注企业经营效率和经济效益的竞争力。因为企业经营效率和经济效益的水平是企业产品竞争力、品牌竞争力、创新竞争力和治理竞争力的综合体现。

恰恰在这一点上，我们的企业同跨国公司相比，同世界一流企业相比，还有很大的差距。我以2020年《财富》杂志发布的世界500强数据为依据，将我们全行业及中国石化企业与跨国公司几个主要效率、效益指标进

行了比较：中国石油和化工企业全行业的平均销售收入利润率只有 5.4%，而美国企业为 10.5%；中国企业平均净资产收益率为 9.8%，而美国企业为 17%；中国石油和化工行业全行业人均收入最高的是中海油为 118.0 万美元，而壳牌则为 424.2 万美元；人均利润最高的也是中海油为 7.6 万美元，而壳牌和埃克森美孚都是 19.1 万美元。

从以上比较中，可以清楚地看到，我们企业在价值创造方面的巨大差距。所以，创造过硬的、一流的竞争能力我们还要下大功夫、花大气力，要取得扎扎实实的提高。

三、如何充分发挥好企业战略管理团队的作用

有人把企业战略管理比喻为企业发展的“前大灯”，企业的“前大灯”如何比别人照的更远，比别人照的更亮，那就要看企业战略管理团队的水平。

2022 年，中国中化原董事长宁高宁在中央党校国资分校讲了一个观点，他认为，人和团队的重要性，远远在战略之上。人和团队是战略成功的前提、基础和出发点，我完全赞同这一观点。因为企业战略管理是人制定的，战略管理的执行也靠的是人，人才是战略管理的核心。战略管理是企业总体管理者责无旁贷的责任。总体管理者一般特指企业的 CEO 和高层管理团队。他们拥有最高的决策权力，可以合法地调配企业资源，统筹组织和人事，指挥企业运作与行动，为企业的长期生存和发展负最终的责任。所以，任何战略要想成功，首先要把人和团队组织好。我认为，总体管理者应该是富于远见的战略家，为企业设立正确的目标和方向；应该是一个有效的组织建设者，缔造一个坚实的组织体系和相应的人员队伍去高效实

现远见和目标；应该是一个能够亲自动手干事的实干家，精通业务的行家里手，善于身体力行的行为表率。

我们应该清楚地看到，战略管理是最高决策者的最终责任。作为一把手，CEO 要为企业的长期生存和发展负有最终的责任。CEO 要从容面对企业外部环境的变化，要切实关心相关群体利益的变化，既要有魄力，还要有亲情，该严厉时，六亲不认；该温和时，春风化雨，没有在 CEO 的位置上，很难感受到 CEO 面临的这种终极压力。勇于承担这种压力和责任是享有这种权力的代价和前提。企业战略管理水平的高低，在很大程度上与 CEO 的经验、素质和作风密切相关。那么，如何做一位在新形势下合格的或卓越的战略管理 CEO 呢？我认为应该切实把握好以下三个关键环节：

第一是要准确把握一把手的职责定位。战略是一把手的活儿。不在其位，难谋其政；身在其位，也难免谋好。一把手应该是一个战略家的角色，一把手的首要任务是要把握企业的未来，要从企业的全局出发，高瞻远瞩，帮助企业搞清楚自身的定位和长期发展的方向，建立正确的远见，做正确的事情，关注最关键的问题。一把手必须要具有超凡的感悟能力，能够在错综复杂、瞬息万变的经营环境中克服战略惰性，敏锐发现问题，看清潮流，抓住机会，为企业指明方向，规划前景。

但在实际工作中，许多一把手不懂得一把手的职责，不知道怎样才能干好一把手的事情。最近华为董事长任正非就专门讲了一个体会，他讲：“一把手不要干二把手的活儿，不要缺位，更不要抢位，否则企业很难做大。”

那么一把手和二把手干的活儿有什么不同呢？任正非又讲道：“一把手喊口号，二把手在执行；一把手在思考，二把手去实践；一把手管结果，二把手管过程；一把手给员工造梦，二把手帮员工圆梦；一把手决定团队去哪里？二把手带领团队怎么去；一把手给大家发钱，二把手带领大家赚

钱。”现实生活中，有不少一把手干了许多“公公背着儿媳妇上华山”的事，做了许多出力不讨好的活儿。

第二是要大胆创新思维。在百年变局的形势下，战略管理的创新首先要来源于战略思维的创新。因为所有的创新，都是从挑战现实问题开始的。勇于挑战现实，就要敢于突破思维束缚，勇于挑战局限、挑战传统就显得更为重要。重大的问题、全新的原则、非正统的思维、非主流的智慧，这些都是提升人类创造力的“放大器”，无论对于管理创新还是其他任何类型的创新，都是至关重要的。

在创新思维方面，我们至少面临两类大的问题：

一类是我们传统的管理方式需要创新思维。在过去的经验中，我们的发展方式始终都是在做“加强”，增加投资，增加设备，增加能力，增加人员等等。现在，我们又面临着一种新的发展方式，叫做“减强”，减少投资，减少产量，减少人员，聚焦主业，削减过剩，调整结构，在减少中增强，在“舍得”中发展。这不是一种思维的创新呢？又比如，在过去的发展中，我们主要是依靠投资，搞“绿地建设”，来扩大规模，推动发展，但国外不少公司更多的是采用“拆分”与“并购”有机结合的方法来推动发展，国外的先进做法，我们能不能借鉴，可不可以采用？是不是也需要思维创新呢。再比如，在构建国内国际双循环格局中，如何利用国内国际两个市场，国内国际两种资源，是否也需要我们思维的创新来打开新的局面呢。

另一类是我们在向强国的跨越中，提升面向未来的产业预见能力也迫切需要创新思维。产业预见能力是在向强国跨越进程中，培养预先看到产业发展趋势并抓住机遇塑造产业进化所需的关键能力，使企业具备预先到达未来，保持领先地位潜力，并掌握公司独特发展方向的能力。它的秘诀就是在未来尚未到来时就已经看到了未来。产业预见能力能够帮助管理

者回答三个关键问题：①公司在未来5年、10年或15年内，能够寻求哪一类新的客户价值？②为了给顾客提供这些价值，公司需要培养或获得哪些新的优势？特别是企业产品技术的创新优势。③在未来几年内，公司如何改善与用户的互动，提升为用户服务的能力？这些产业先见能力的基础，都必须依靠思维的创新能力。

第三是要充分调动全局。战略管理或者战略管理创新，都必须调动全局。不仅要充分发挥一把手的积极性，还要充分发挥战略管理团队，包括职业管理人员、技术创新人员的积极性，更要充分发挥企业广大员工的积极性。在实践中，我们深刻体会到，一个人可以走得很快，但一个团队可以走得更远。我们更看重个人和团队的优化组合。在百年大变局下，对于任何一家企业来讲，需要解决的关键问题是：“我们是否能够和周围世界同步快速变化？”显然，就目前的情况来看，很多公司的回答是“不能”。有调查表明，许多行业几乎整体都落后于变革曲线。在众多的落后因素中，充分调动员工创新的积极性就是一个突出的问题。现在不少公司并没有让创新成为员工的核心工作，对员工是“管理太多，自由太少；等级太多，信任太少；督促太多，激励太少”，虽然很多管理工具可以使员工更服从、更勤奋，但却不能让员工更创新、更主动。在未来“创新型经济”中，员工创新的积极性、主动性和热情，将会是企业竞争不可或缺的关键因素。让员工成为企业的创新主人，让员工充满创新的激情，这是创新型企业的标志。

我认为，任何一家公司的战略管理团队特别是一把手如果认真做好了上述三件大事，这个公司的战略创新和战略管理就一定会站在一个全新的高度上，企业面向未来的竞争力就会焕发出勃勃的生机。在刚刚结束的全国“两会”上，李强总理在答中外记者问时说，坐在办公室碰到的都是问题，下去调研看到的全是办法。希望我们的企业管理团队多下基层走一走，

多到同行那里看一看，多到产业链供应链合作伙伴那里转一转，站在战略的高度去发现问题、分析问题、解决问题。

各位来宾，各位朋友，现在我们已经正站在一个新时代的起点上，尽管这个新时代面临许多新挑战、面临许多新矛盾、面临许多不确定因素，但我们仍然对未来充满信心，因为我们有许多坚信未来的理由：追求中华民族伟大复兴的脚步从来没有像今天这样坚定，科技创新的动力从来没有像今天这样强劲，改革开放的大门从来没有像今天这样开阔，企业创新的活力从来没有像今天这样迸发，高质量发展的目标正在点亮我们前行的灯塔，迎接新时代的思想准备和开创新时代的行动正在形成燎原之势。历史正在告诉未来：“没有人可以回到过去从头再来，但任何人都可以从今天开始，开创全新的未来！”

谢谢大家。