

宁高宁:转型是风险,不转是更大的风险 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/245/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AE\\_81\\_E9\\_AB\\_98\\_E5\\_AE\\_81\\_\\_c70\\_245910.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/245/2021_2022__E5_AE_81_E9_AB_98_E5_AE_81__c70_245910.htm) 3年前，一纸调令，宁高宁由华润的掌门人变成了中粮董事长；3年来，中粮战略转型，商业模式重塑，终成千亿级产业大鳄。宁高宁再造中粮。这家“新国企”的眼中满是竞争，企业所有属性被淡化，宁告诉他的属下，我们都是“经理人”。中粮的规模有能力支撑多元化 对中粮的发展速度，你觉的是激进、积极、正常还是保守？今天你的危机感来自何处？宁高宁：如果不去转型中粮的业务，其所带来的风险，会比转型本身还要大。历史经验告诉了我们这一点。中粮作为传统的贸易企业，如果不是十年前就开始逐步尝试转型，就没有中粮的今天。那么看十年后的中粮，如果今天中粮不能在主业上去发展市场竞争、规模、投入，我不知道今后的中粮会是什么样。过去的省一级、国家一级的外贸企业，都已经遇到了很多困难。转变需要勇气，不仅是业务的转变，也会有人的转变，在开始时，一定会带来很多的困难。在诸多转变中，只要有一个转变做不好，这个企业也许就会死掉。我们今天从外部看IBM、GE等公司，都非常出色。但是，他们也还在不断地转变。中粮是可口可乐在内地重要的瓶装商，可口可乐是被中国企业推崇的一家公司，但是，你知道它的压力有多大？它的危机感有多强吗？可口可乐最近在欧、美做了几个并购，都是几十亿美元。所以，我一直觉得中粮未来面临着很大的风险。当然，公司的财务要稳健，我知道并购的风险会有多大。所以我们会遵守许多底线，譬如，净资产不能低于总资产

的60%，投资性的支出不能超过现金流1.5倍。过去，中粮垄断着粮食的进出口业务，大量进出口粮食，非找中粮不可。现在政策放开了，失去垄断资源的中粮重塑了商业模式，转化成组织架构、股权架构相对市场化，从贸易转向全价值链的企业。按你们的口号是构建：“有限相关多元化，业务单元专业化”的全价值链战略。如何理解这种转型模式？宁高宁：中粮是一个相对多元化的企业，多元化是中粮企业管理核心的问题。尽管外人看来，是不相干的行业。我们不断集成业务单元，就像华润那样，不管是做零售、电力、食品等，基本上形成了各自的管理方法及确立了行业地位。过程用了将近七八年的时间，现在已经进入一个扩张起来比较自由的阶段。对中粮来讲也是一样，一定会在不同的行业里面，把每一个行业都做到行业领导地位，从中粮集团整体的经营状况以及企业规模来讲，有足够的有能力支持。中粮现在分为九大块业务，每一大块又可以分出很多小块。譬如我们的福临门，包含在九大业务中的食品业务中，这一大块业务还包括我们的可口可乐业务、巧克力糖品业务。多元化下怎么管理产品？一个关键是业务单元要致力提升自己的市场占有率，提升产品的核心竞争力。福临门作为业务单元，必须很专业，也要专心，也不会去投资房地产。7月25日我去蒙牛参观牛根生的新工厂，上面有两行标语，“一心一意做牛奶，聚精会神做雪糕”。我觉得蒙牛就是一个具有相对专业化精神的企业。对多元化的中粮来讲，每一个业务单元也需要这种专业的精神，用专业化的团队、方式与行业中的标杆比较。每一块业务都在中国的经济成长轨道中。我不会去排列哪个重要，哪个不重要。100Test 下载频道开通，各类考试题目直

接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)