

周刊

星期五
2016.1.15

创富

齐鲁晚报

B01-B03

岁末年初，各大企业都要召开主题为“回顾与展望”的大会。而2016年将是变化更快的一年，转型升级的浪潮让很多传统企业在移动互联时代加速被淘汰。在这个背景下，年终大会究竟该怎么开？很多企业的总结大会开得错过了午饭、甚至错过了晚饭。

元旦三天，如意集团上千管理人员没有放假，而是“闭关”开了三天大会。这个开了“三天三夜”的创新大会，究竟说了些啥？

□本报记者 马辉 本报通讯员 李辉

三天三夜“头脑风暴”

“如意的花布在非洲销量很大，非洲的电商才刚刚起步，如意能否在非洲做电商？”

“如意种的棉花在业内很有影响力了，能否再打造出一个如意棉花品牌？”

“如意的面料很强，有很多牌子，能否再打造出一个强大的服装品牌？”

1月3日济宁高新区，山东如意集团总部，一场规模达千人的内部创新会议已经开了三天三夜。这个大会还有另一个名字，叫如意第九个五年计划启动会议。

到晚上10点多，这个如意历史上前所未有的超长会议终于接近尾声了。

一张张脸上满是疲倦，眼神却透着一丝焦虑。大屏幕上不停闪动分会场画面，新疆与三峡的员工也在异地同时开着会。

这场内部会议，集团所有中高层管理人员无一缺席，有的甚至坐飞机从非洲赶回来。连续三天，从早上8点多，开到晚上11点多。

会议前两天，所有人员集中在一起看大屏幕上播放的央视大型纪录片《互联网时代》和《品牌的奥秘》。

这两部片子，前者被誉为迄今为止全球最好的一部反映互联网历史、现实与未来的纪录片；后者是央视联手BBC制作，讲述了可口可乐、宜家、星巴克等数十个全球顶级品牌的诞生、传承、遭受的挫折与发展的故事。

十几个小时，整个会场一片寂静，不时有人在本子上“刷刷”记录着。到了后半场，会场不时传来手机提示音，提示“电量即将耗尽”……

“记了厚厚半本子，信息量很大。央视的纪录片很鲜活，能理解，接受起来很过瘾。”如意股份公司首席面料设计师王彦兰说。

会议第三天，从早上8点开始，一拨拨人走上前台，轮流发言，谈感受、谈设想、谈未来规划。说的人很亢奋，一种紧迫感让每个人头皮发紧。

“一分钟也不能等了，必须马上就变。”王彦兰在发言中用“颠覆”一词，形容互联网思维对她的冲击。

等到如意集团董事长邱亚夫发言，已经到了晚上9点，留给他讲话的时间最多只有两个小时。用邱亚夫的话说，要想回答如意是谁？未来走向哪里？怎么走？三天三夜也说不完。

“大家这么忙，还为什么要牺牲休息时间，来看这两个纪录片？这绝不是形式主义，而是要给大家发出一个信号，就是传统纺织服装企业未来要走的路径，无法绕开这两个话题。”邱亚夫说。

问这样一个问题，恰恰说明很多人还没有意识到自己是什么的

“如意可以斥资200亿元布局一带一路，为什么不能拿出20亿元砸出一个响当当的服装品牌？”邱亚夫一开口，讲的就是很多客户，甚至企业中层关心的一个问题，这个问题也是他一直在想的事情。

在邱亚夫看来，问这样一个问题，恰恰说明很多人还没有意识到自己是什么的。邱亚夫反过来又抛出一个问题，“10—50年，如意到底要做一个什么样的品牌？”

邱亚夫现场点名，点出了几个高管的名字，“说说看，如意是做像GUCCI、LV一样的顶级奢侈品，还是像BOSS一样的一流时尚品牌？”

“在座的1000多人，都没有这种基因吧。”邱亚夫说，GUCCI家族祖孙四代都做着同一件事，优雅而专注，从而孕育出这样一个世界知名的奢侈品牌。BOSS来自德国，几十年的发展，在全球几十个国家有专卖店，他们的品牌故事讲到了极致。当下国内一流服装品牌，如意也做不了。

《品牌的奥秘》也提出这样的疑问，为何一个有着诸多品牌的国家，无法缔造一些真正的全球顶级品牌？中国公司在通往国际化品牌的道路上究竟错过了什么？

邱亚夫的答案是，因为如意是制造商，而时尚和技术是两个世界，不是“你中有我、我中有你”。邱亚夫说，拿钱砸，终究是砸不出一个好服装品牌的。

indtex靠ZARA就足够吸金了

目前，国际服装巨头已经全面进入中国市场，依靠品牌占领中高端领域，国外品牌在国内一二线城市高端人群中的影响力远远超过国内品牌。本土纺织服装企业只有巩固加强自身品牌优势，完善产业链，做好有科技含量的创新产品，才能更好参与国际竞争。用服饰行业营销专家程伟雄的话说，否则必将遭受“灭顶之灾”。

2010年，如意砸了20亿收购澳洲最大棉花农场亚卡比棉田，每年单棉花的销售就有

山东如意集团第四次创新大会暨第九个五年计划启动大会



会议第三天，一拨拨人走上前台，相互交流。大屏幕上是他们熟悉的设计室、车间和棉田。

如意三天三夜创新大会到底讲了啥

2亿利润。此外，如意还收购了澳大利亚和新西兰两个最大的羊毛养殖基地，2012年，如意已经可以生产全球最细的羊毛；2005年，如意收购了日本一家百年历史的上市公司，到目前为止，如意已是全球最大的纺服服装生产基地。

而如意在宁夏、新疆石河子、喀什、巴基斯坦的投资，是围绕“一带一路”战略走的，就是把整个棉纺产业链沿着终端走。巴基斯坦出口欧盟服装成品零关税，如意就把棉纺终端服装放在巴基斯坦。

张伟是如意物产集团副总经理，负责棉花、羊毛等原料的大宗交易。去年8月，张伟他们在新疆收购了10万吨棉花，这些棉花足够能10万锭工厂使用10年。到10月份的棉花收获期，如意借助大数据服务联动其他五家合作伙伴，只用了短短1个半月就把这10万吨棉花卖光了。2015年全年，如意棉花交易量达到全国总交易量1/20还要多。

张伟在大会上谈他的构想，即使是原料也要做成品牌，通过制定出一套“如意款”的选优质棉花的标准，以保质保量，在行业内打造出像“埃及棉”那样的“如意棉”品牌。

同时，对销量颇大的纱线，如意通过打造时尚设计中心和实现智能化设备普及，直接为ZARA、优衣库等供应原料。

“夏士莲、力士都是知名快消品牌，很多人不知道，他们的东家是联合利华。”邱亚夫说，打造一流的企业品牌，这是如意更应该走的路径，通过技术创新做强自己，能生产出最优秀的纱线、面料，甚至能提供最优质的羊毛和棉花，然后通过资本运作和资源整合，囊括一批优质服装品牌，让它们成为如意旗下的子公司、子品牌。

邱亚夫拿ZARA老板阿曼西奥·奥特加说的话做比，来讲他给如意构架的顶层设计，“就像阿曼西奥·奥特加所说，他拥有的indtex，靠着ZARA就足够吸金，如意不会和消费者直接见面，但如意这一品牌始终要代表高端。”

按照邱亚夫所说，未来如意旗下将突出科技和投资两大集团，科技集团要做强做大智能化生产，提供最高端产品；投资集

如意集团董事长邱亚夫在大会现场。邱亚夫从业40年，当了20年董事长，今年59岁。



团要放眼全球寻找、收购最好的时尚服装品牌，两者相互融合，逐步实现如意的服装梦、品牌梦。

“活下去，我们要活下去，一定要活下去”

2015年7月，如意和华能合资，一次性投资100亿人民币，在巴基斯坦投资了两个电厂，建了一个服装产业园。这是中巴经济走廊最大的一个项目。

邱亚夫总结如意集团2015年十几条重大突破，其中不乏围绕“一带一路”国际产业布局，在宁夏、新疆、巴基斯坦等地投资布局，动辄数十亿、上百亿。

“这几年，如意每年30亿、60亿的投资，也有不少人担心风险会很大。其实，我们董事长非常清楚，他将企业发展和国家的一些政策和战略结合得比较好，往终端延伸做得比较好，所以如意每年都在快速发展。”这是去年9月，如意集团执行总裁王强在2015中国纺织营销高峰会上说的一段话。

2014年，如意集团销售收入400亿元，并荣登2014—2015年度中国纺织企业500强榜首，但邱亚夫在这次大会上，却连说了三个“活下去”——“2016年，如意要做什么？我想就是活下去，我们要活下去，一定要活下去。”

这三个“活下去”，让会场人员感受到

一股浓重危机感。

王强在上述高峰会上，谈到周期性的问题，他说，产能过剩就要降价销售，降到最后就没有利润，如果一个企业一年没有利润，两年没有利润，就做不动了。如果不进行转型升级，不进行产品合理化差异化生产，企业生存会越来越难，而中国经济目前还要3—5年时间处于一个低中速度的增长期。

而如意的结构调整，前期扶植力度也非常大，在人力、资源、技术上都要很大的投入，才能慢慢转型，结构调整，这个路途非常长。

正如《互联网时代》中表述的那样，互联网在经济领域改变、解构了原有价值链和产业格局，创造了全新的产业生态和经济模式，带来的效率变革，同时给人与机器的赛跑提出新的命题。实际上，“互联网+”的本质更是一种新的经济模式，互联网思维渗透到每一个人身上，则会发生一连串的化学反应。这种源自时代、无孔不入的危机感，已从上到下影响到如意团队的决策者及每一个人。

2013年11月25日，习近平总书记在考察如意集团时指出，企业是创新主体，掌握了一流技术，传统产业也可以变为朝阳产业。“三天三夜”，一个拥有核心技术竞争力的传统纺织企业的创新大会，所迸发出的灵感碰撞和理性思考，绝不是仅仅为了“活下去”这么简单。