



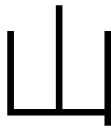
山鹰国际总部大楼

# 从制造业到服务业： 数字赋能，绿色创新

——山鹰国际董事长吴明武专访

**访** 李喆、杨越非、陈瑾

**文** 陈双、吴津



山鹰国际作为中国龙头造纸企业，在数字化转型浪潮以及可持续发展大趋势之下，积极拥抱变革，以卓越的创新力、数字能力、组织能力和决策能力持续推动战略布局优化落地。在信息化、数字化、智能化层层推进的转型过程中，山鹰国际于2021年开启了新的五年战略规划，雄心勃勃计划在产业链中下游全面开拓，成为“为客户创造长期价值的全球绿色包装一体化解决方案服务商”，并坚持长期主义、一体化、绿色发展，推动实现高质量可持续发展。

本辑《展望》我们对山鹰国际董事长吴明武进行了独家专访，请他全面解读山鹰国际对于转型的战略思考，并分享作为一家传统制造企业，山鹰在迈向数字化、智能化的征程中对可持续发展、人才、组织变革以及技术创新等方面的实践和经验。

**《展望》：企业的数字化转型离不开战略的制定，先有战略，再有方向，最后才能去具体实施。那么山鹰新一轮五年战略的背后有哪些思考？是什么因素促使山鹰决心从一家传统制造业企业转型为以服务为主的产业互联网企业？贵司采取了哪些有力举措去支持转型？**

**吴明武：**其实早在2019年到2020年，第二轮五年战略规划的末期，山鹰就在思考下一轮企业战略的内容，包括我们想要成为什么样的企业，我们的愿景、使命、价值观是什么，我们将采用什么样的商业运营模式。显然，企业在不同发展阶段要思考的问题是不一样的。

首先，任何企业战略的制定都要以企业现有业务为基础。当我们盘点集团业务时，发现整个行业中只有山鹰一家企业在回收、造纸、包装，即全产业链上，做到了真正打通和布局，那么未来我们就应该充分利用这一优势，继续把它做实、做强、做大。所以，在新一轮的五年规划里面，我们战略的主基调就定为“包装一体化解决方案服务商”，我们希望山鹰把现有的业务优势发扬光大。

其次，基于对未来市场趋势的判断，我们提出另一个战略方向：生态化、长期主义。目前，中国宏观经济已经进入存量竞争阶段，人口和经济高速增长带来的红利已经不复存在，未来五年的市场行情可能没有之前那么乐观。在这种新常态下，如果企业还是维持原有的供应链端、客户端的动态博弈，生态圈的所有参与者都会面临很大挑战。在这种大环境下，山鹰开始思考如何逐步扩大、释放产能，并用数字工具和创新商业模式帮助企业，甚至整个行业降本提效。

最后，近年来的技术进步能够支撑我们实现业务发展构想。以前，由于算力、技术以及建模工具的制约，我们的信息化建设主要聚焦于企业内部，或者偶尔往外延展一点。但真正的“一体化”，意味着互联互通、端到端全流程的打通，做到相互协同、信息共享、智能决策。借助现在技术的进步，我们可以实现横向一体化、纵向一体化。

山鹰决心从传统制造业转向服务业，是基于我们对内外部环境的判断，我们也学习借鉴了很多优秀企业在转型过程中的经验，希望走出一条与众不同的发展之路。我们发现，很多企业近年来都逐渐从卖产品发展到卖服务，这是因为随着产品的同质性越来越强，企业未来想要在产品上打造独一无二的核心竞争力，在任何行业都不是特别现实。但服务和解决方案，比如说企业在卖产品的过程中，提供相应的增值服务，这些“软”实力是可以被打造成独一无二的，其他企业很难去复制粘贴。

在这个过程中，我们通过创新商业模式加速布局产业互联网平台，做到产业一体化的打通，形成了完整的山鹰产业互联生态圈。比如在回收端，云融打通了我们和打包站之间的回收流程；云印则为包装企业以及终端客户提供SaaS平台服务，管控我们每一家包装企业从原纸进出、生产过程、包装产品，到终端客户，全链条的打通。我们还为终端客户提供生产云工厂的概念，不仅卖山鹰的包装产品，我们也把更多的包装企业拉到平台上，一起为我们的终端客户提供全面的、一站式的产品和服务；云链则涉及对公司有



山鹰国际原纸自动仓

重大意义的物流产业，从前端回收终端客户，通过平台支撑，确保每一个环节都有强大的保供能力。当然，通过战略目标的锁定以及向服务转型基调的确定，借助各种技术和手段，我们在企业内部也进行了创新，比如通过共享和创新进行流程优化。

**《展望》：那么在新一轮战略实施的一年多的时间里，山鹰在从制造业转向服务业的过程中遇到了哪些困难和挑战？又是怎么解决的？**

**吴明武：**我们和众多从传统行业转型为服务行业的企业面临的挑战非常相似，这也是每家企业在发展转型过程中必须经历的。比如说如何在企业内部达成转型思想上的共识，确保执行的时候不会出现偏差？如何突破传统思维的制约，让员工相信数字工具的力量？如何突破传统企业的人才瓶颈？如何解决企业文化的短板？

首先，在数字化转型过程中，要解决这些挑战，最关键的是组织文化的转型。在山鹰，我们提倡在数字化管理过程中以客户和业务为导向，企业上下层级开放、平等、坦诚地做沟通，鼓励员工积极参加公司会议、献谋献策。我们总部的高层也会定期去基层和事业部、生产基地的领导沟通宣贯，保证企业自上而下的思想一致，行动方向也一致。

其次，人才也尤为重要。我们现在对人才的需求与制造行业的需求完全不一样，需要的是架构师、智

能制造专家等新型人才。这些人才我们原来都没有，解决办法有两个：外部招贤，内部培养，这两条路一定要一起走，不然会对原有组织有很大影响，但是在某个节点上，我们需要外部更有数字化专业思维的人才帮助我们，带领我们走一段路。而当我们把数字化转型文化贯彻在企业当中，员工们对此都是非常理解的，公司在转型以及组织变革的过程中也就非常顺利。此外，人才的识别、培养和招聘，并不只是人力资源部门的工作，公司每一个层级的领导，都肩负着人才选用和保留的责任。我们也联手数字化转型以及战略转型领域的咨询公司，一起去解决人才瓶颈的问题。

最后，数字化转型离不开精益流程，不然企业数字化成功的概率会很低。山鹰的每一个数字化项目，都是建立在效率、效益以及数据应用的精益基础上。



**文化是数字化转型的土壤，企业应该在文化转型过程中构建具体落地的思想和举措。**

——山鹰国际董事长 吴明武

**《展望》：山鹰集团在2021年的年报中提到“做新总部”“做实事业部”，这是出于什么样的考虑？**

**吴明武：**这与企业的组织变革是有关系的。“新总部”这个概念的提出是因为我们在前期梳理过程中，对业务板块及其管理模式进行了重新界定。山鹰的第一旗舰业务是造纸，这是我们目前现金流最多的地方，从管理角度被定义为运营管理；第二旗舰业务是包装，是我们目前转型的方向，我们称之为战略管理；第三旗舰业务是一体化方向发展，比如孵化新业务、回收、云融等，我们称之为财务管理。根据不同业务不同的管理模式，总部应具备高度前瞻性，在战略上引领业务前行，在战术上更多的赋能事业部，为业务提供更多专业支持，为内部客户做好服务，并通过数字化系统做好监管工作。“做实事业部”指的是业务团队要做“实干家”，承接业绩目标，做实经营责任，服务好外部客户。

**《展望》：山鹰在数字化转型中，如何去定义数字化转型的价值或者说如何去衡量项目是否达到预期的效果？山鹰那些成功的数字化转型项目背后又有哪些经验可以和大家分享？**

**吴明武：**信息化是有特别可量化的衡量标准的，比如“每个月的第一天出报表”。而数字化则需要通过商业模式创新、精益以及流程优化，为企业实现降本增效。在山鹰，数字化转型被纳入到了“资本性支出

管理”的范围。虽然现在没有办法统一衡量所有的数字化项目，但至少承诺要在短期之内，比如项目上线一年以后，无论是人员的节降还是成本的节降，需要给企业带来16%的经济价值。

关于数字化转型项目的成功保障，我认为第一个是强强联合。数字化项目一定会给企业带来业务变革，所以一定要有业务人员的参与。而同时，实施数字化转型项目的技术专家也要具备业务思维。这样，项目无论是在前期业务设计还是后期实施落地，都有保障。

第二个是敏捷。信息化时代，我们往往会花费大量时间做一个庞大的系统，然后通过试点，再慢慢推广。但在数字化时代，我们需要的是敏捷的项目、敏捷的组织、敏捷的方法。我们把每个项目分解成若干个子任务，每个子任务要有阶段性的成果，之后再到下一个子任务。用这种小步快跑、敏捷的方式去推进，大家能看到阶段性的成效，就更有信心携手一起前进。

“

**哪怕数字化转型初期前景不明，我们也一定要快速奔跑。**

——山鹰国际董事长 吴明武



图片来源：山鹰国际

**《展望》：提到数字化转型项目里的强强联合，山鹰是否有什么组织机制或者绩效的考量，比如KPI，推动大家去创新、转型？**

**吴明武：**我认为，在数字化转型当中，如果KPI设得太多，反而是一种阻力。因为一旦导向错误，项目就会失败，成本会因此提高，员工也会被大大小小的KPI搞得晕头转向。

在山鹰，哪怕转型初期前景不明，我们也一定要快速奔跑，这时就很难用KPI去衡量，所以我们采用里程碑的方式，在项目的关键节点，给团队鼓励、激励。更重要的是此举会让员工有成就感、有收获感，让他们在实战中提升自身能力。

在转型过程中，我一直强调“不追责”：不对原来所做的事情追责，不对转型过程中的错误追责。转型的目的就是让问题暴露出来，并加以解决。如果上面的人追责，下面的人就会掩盖问题，不暴露问题就没法进行下一步，数字化项目失败的概率就会变得很大。只有当领导告诉团队不要紧，哪怕跑歪了，也由公司来承担责任的时候，大家才会放心大胆、没有后顾之忧地用创新的思维和行动去解决转型过程中的困难。

“

在转型过程中，我一直强调“不追责”……转型的目的就是让问题暴露出来，并加以解决。

——山鹰国际董事长 吴明武

**《展望》：在国家“双碳”政策以及可持续发展背景之下，山鹰看到了哪些发展机遇？未来五年造纸行业会是一个什么状态？企业应该怎样去做战略布局？**

**吴明武：**企业不单单需要考虑自身的发展，还要考虑企业社会责任。山鹰是中国第一家向国际社会承诺减碳的造纸企业，这是我们践行社会责任非常重要的举措，同时也需要我们进行重大的变革以及创新投入。



山鹰国际造纸生产线

对于未来发展，山鹰则一直在考虑“两个一体化”。横向一体化需要我们从原来卖产品到卖“产品+服务”，为客户提供一站式的解决方案，这样做，不但可以为客户降低成本，还可以提供更便捷的采购服务。我们在上海松江投资成立了全国领先的一体化解决方案实验室，这同时也是大客户体验中心，为全球客户提供从设计、演示、打样、测试到批量应用的一条龙整体解决方案。而纵向一体化，则需要打通整个产业链的上中下游，这也是山鹰的护城河。例如，废纸再制为再生纸是绿色产业的重要业务，我们便打造了整个产业链的纵向一体化，以构建相应的核心竞争力。

现在大家一说起山鹰，都知道我们是一家造纸企业，我们希望的是五年后，大家看到的山鹰是一家包装企业，再过五年，人们会说，山鹰是一家服务企业。

**《展望》：您觉得未来3~5年，技术会有哪些重大的发展？哪项技术可以在数字化进程中帮助山鹰实现“两个一体化”的目标？**

**吴明武：**目前，5G、物联网、移动、大数据、云等技术能为企业提供的价值都是很明确的，我们肯定会全力推进。

其实，在不同的时期，在不同的业务领域，企业会关注不同的技术应用。比如物流平台的建设，一定会涉及物联网，我们今年在建的物联网卫星定位，会实时向客户提供货物追踪信息，而其他技术包括机器人、数据建模、自动化验收，激光扫描等等，一定也会在不同的业务场景得以应用。虽然没有人可以预测山鹰未来需要什么样的新技术，但我们可以确定的是，新技术在我们整个智能制造转型过程中，应用的场景只会越来越多。

同时，我也想强调一点，在企业的创新过程当中，肯定会运用到各种各样的技术。无论是在企业内部孵化，还是从外部引进，都需要确保技术、创新和业务是相结合的。

## 采访后记

企业数字化转型不是一蹴而就的，这条道路充满了艰难险阻与未知，成功的企业屈指可数。对山鹰国际来说，在“摸着石头过河”的转型进程中，需要以清晰明确的转型战略为指导，在企业内部自上而下贯彻转型文化、坚定决心，投入大量资源和精力、借助科技的力量，进行业务和组织的创新与变革。

而“目光长远”“目标清晰”“大胆敢为”，则是我们在采访吴明武董事长的过程中，对山鹰国际数字化转型之路体会最深的几点。我们见过很多企业的数字化转型，但像山鹰这样能够充分认清企业自身发展现状、明确发展方向，在转型过程中全速前进，做到“上面不追责、下面大胆做”的企业还是很少见的。博风击雨，傲骨凌云，“鹰击天风壮，鹏飞海浪春”，希望未来的山鹰国际，继续以勇敢和坚定为翼，展翅翱翔在数字化转型的天际之中。■

特别鸣谢：山鹰国际首席数字官游知女士对本文亦有贡献。

### 李喆

埃森哲大中华区董事总经理、自然资源行业主管

### 杨越非

埃森哲中国商业研究院研究总监

### 陈瑾

埃森哲大中华区市场营销部经理

业务垂询：accenture.direct.apc@accenture.com