

谈经论道

互联网给了我们神仙般的视野

今天,信息足够畅通,没有什么我不知道而你们不知道的事情。但对于同样一件事情,每个人的感悟是不一样的,而使我们受益良多的,往往是人家的感悟。

1999年,我去了一趟美国,当时大家说的最多的事情就是互联网。现在十多年过去了,互联网的确彻底地改变了我们这个世界。去年,我又去了一趟美国,发现人们都在谈论机器。我把它理解为无线互联技术的升级。

互联网普及是我们所处的这个时代最重要的特点。集成电路芯片的不断升级,验证了古代

传说中“点石成金”的故事,硅这些最普通的沙石在互联网时代产生了比金子还大的价值。

SOHO中国是家房地产公司,表面上看和互联网离得很远,但实际上在过去的十多年里,我们的每次进步都离不开互联网的支持。

第一,盖房子离不开互联网。银河SOHO是由扎哈·哈迪德设计的双曲面、流线型建筑,没有互联网,我们根本建不成这样的房子。

第二,节能管理离不开互联网。建筑耗能占全社会耗能的1/3,2013年我们建立起SOHO中

国节能中心,把建筑的所有耗能情况每分、每秒传输到互联网上进行优化和管理,使得我们的节能率达到36%。

第三,工程管理离不开互联网。我们把所有工程的管理都放到了网络的协同平台上,把工地上的人员、材料、项目进度、预算全部集成在一起,细化到某个审批环节在谁的手里停留了多长时间都能一目了然。

第四,收租金离不开互联网。最近,我们和招商银行推出了银行代扣业务,整个过程通过网络只需要几十秒,既安全又高效,大大节约了人

力成本。第五,出租房子也离不开互联网。SOHO建立了租售平台,通过互联网,让客户第一时间知道我们的产品信息。

互联网不仅仅是在上面看新闻、查资料、买东西的工具,更是一种精神、一种新的思维。人们把能够预测未来的叫神仙,互联网给我们揭示的就是未来世界的一些特征:公开、公平、高效……互联网给了我们神仙般的视野。

(本文为潘石屹在清华大学的内部演讲,稿件来源:中国企业家协会网站)

管理速递⑤

木桶原理 注重团队中的薄弱环节

比尔·盖茨说:“团队合作是企业成功的保证,不重视团队合作的企业是无法取得成功的。”建设一支有凝聚力的团队,已是现代企业生存发展的一个基本条件。



什么是木桶原理?

木桶原理又称短板理论,木桶短板管理理论,所谓“木桶理论”也即“木桶定律”。木桶原理是由美国管理学家彼得提出的。说的由多块木板构成的木桶,其价值在于其盛水量的多少,但决定木桶盛水量多少的关键因素不是其最长的木板,而是其最短的木板。根据这一内容,可以有两个推论:其一,只有桶壁上的所有木板都足够高,那木桶才能盛满水。其二,只要这个木桶里有一块不够高,木桶里的水就不可能是满的。

这就是说任何一个组织,可能面临的一个共同问题,即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的,而劣部分往往决定整个组织的水平。这由许多块木板组成的“木桶”不仅可象征一个企业、一个部门、一个班组,也可象征某一个员工,而“木桶”的最大容量则象征着整体的实力和竞争力。



解读

如果把企业的管理水平比做三长两短的一只木桶,而把企业的生产率或者经营业绩比做桶里装的水,那影响这家企业的生产率或绩效水平高低的关键因素就是最短的那块板。企业的板就是各种资源,如研发、生产、市场、行销、管理、品质等等。为了做到木桶“容量”的最大化,就要合理配置企业内部各种资源,及时补上最短的那块“木板”。

一个企业要想成为一个结实耐用的木桶,首先要想方设法提高所有板子的长度。只有让所有的板子都维持“足够高”的高度,才能充分体现团队精神,完全发挥团队作用。在这个充满竞争的年代,越来越多的管理者意识到,只要组织里有一个员工的能力很弱,就足以影响整个组织达成预期的目标。而要想提高每一个员工的竞争力,并将他们的力量有效地凝聚起来,最好的办法就是对员工进行教育和培训。企业培训是一项有意义而又实实在在的工作,许多著名企业都很重视对员工的培训。

根据权威的IDC公司预计,在美国,到2005年企业花在职工培训的费用总额将达到114亿美元,而被誉为美国“最佳管理者”的GE公司总裁麦克尼尔宣称,GE每年的员工培训费用就达5亿美元,并且将成倍增长。惠普公司内部有一项关于管理规范的培训项目,仅仅是这一个培训项目,研究经费每年就高达数百万美元。他们不仅研究教育内容,而且还研究哪一种教育方式更易于被人们所接受。



启示

最长的怎么反而不如最短的?这似乎与常规思维格格不入,然而却被证明为正确的论断。木桶盛水的多少,起决定性作用的不是那块最长的木板,而是那块最短的木板。因为在水平状态下,长的板子再长也没有用,水的界面是与最短的木板齐平的。

“木桶理论”可以启发我们思考许多问题,比如企业团队精神建设的重要性。在一个团队里,决定这个团队战斗力强弱的是那个能力最强、表现最好的人,而恰恰是那个能力最弱、表现最差的落后者。因为,最短的木板在对最长的木板起着限制和制约作用,决定了这个团队的战斗力,影响了这个团队的综合实力。也就是说,要想方设法让短板子达到长板子的高度或者让所有的板子维持“足够高”的相等高度,才能充分发挥团队作用,充分体现团队精神。

发展新能源 不跟随要领跑

——常州天合光能的光伏创新之路

文·柳卸林

光伏是一个全新的产业,是一个人类能够依赖的重要可再生能源;是一个全球倡导的战略新兴产业,也是中国政府大力支持的新兴产业。

在这个新兴产业,中国企业在短短的时间,占据全球产业制高点,说明中国企业可以在战略新兴产业有自己的创新能力和全球的话语权,因此,这一产业的发展,对中国未来意义重大。

——值得一试—— 太阳能发电蕴藏巨大商机

天合光能有限公司(TSL)是一家专业从事晶硅太阳能电池组件生产的制造商。公司自1997年成立以来,一直是中国光伏行业的领军企业,经过短短15年发展,在2010年销售就已经突破100亿元。高品质的光伏组件给世界各地的并网和离网状态下的民用、商用、工用以及大规模的公共设施带来洁净、可靠的太阳能。

高纪凡于1997年12月创立了天合光能。当年,他看到时任美国总统克林顿说美国准备大力发展太阳能;后来的京都协议,更让他认识到,利用太阳能发电,是一个巨大的商业机会,值得一试。为此,他创办天合光能,并得到了所在地江苏常州市科技局的支持。科技部门给了他20万元的资金支持,这在当时是一笔不小的数目,结果他成功了。之后,公司参加了解决内蒙古边远地区用电难问题的项目,利用太阳能为蒙古包发电。而为西藏缺乏电力的地区送上可供电的金太阳工程,则让天合光能在光伏领域站稳了脚跟。

2010年起,天合光能作为全球太阳能行业的领军企业,站上了达沃斯世界经济论坛。2012年,高纪凡参加联合国可持续发展大会,与26家全球最具影响力的公司和机构的总裁一起,向参会的100多个国家领导人呼吁用太阳能解决气候变化和能源危机,实现能源格局的转变,推进人类可持续发展。2014年,中国光伏行业协会成立,高纪凡当选中国光伏行业协会第一任理事长。

天合的发展说明,企业家对市场的敏锐意识,政府的及时支持,是一个创新型企业发展的重要条件。

——脱颖而出—— 利用国际市场的拉动作用

太阳能光伏发电,其成本远高于火电、水电和核电,市场需要依靠政府的大力支持。但政府能否推出政策支持,又取决于社会对新能源优势的认知。

光伏在德国得到优先发展,就是因为德国出台了相关法律,通过政府采购促进居民采用太阳能发电,大大提高了居民用太阳能光伏发电的积极性,形成了一个大市场。德国的市场仅靠德国本地企业难以满足其需求,中国企业抓住了这一黄金机会,实现了井喷式的发展,尚德、英利、天合光能等中国的著名企业脱颖而出。

天合光能的产品远销欧洲、西班牙、意大利等多个国家,这些国家实行的激励措施大大地加快了太阳能发电产品的应用。与此同时,天合光能还将目光投向法国、美国、韩国、印度等新兴光伏市场。2011年,天合在国外销售总量已达96.2%左右,销售市场呈现了明显的国际化特征。

——制造创新—— 发挥中国的比较优势

以天合为代表的中国企业,之所以能够快速进入这一产业并获得国际市场的主要份额,原因如下:

光伏产业的技术链非常短,中国的劳动力优势会得到很好的显示。光伏产业中,技术含量大的核心设备和核心工艺,基本上集中在少数几个关键工艺过程。

光伏与半导体生产流程相比较短。光伏和半导体流

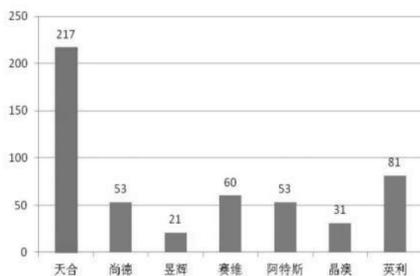


图1典型光伏企业国内发明专利授权数量 (数据来源:国家知识产权局)

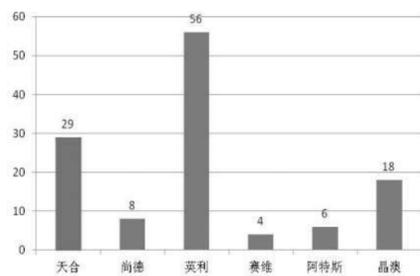


图2典型光伏企业国际发明专利授权数量 (数据来源:Derwent数据库)

程有些相近,半导体流程很长,有500多个制程。光伏的制程只是10—20个。如何在低成本下,制造出高性能的电池,是光伏行业的目标。

光伏组件生产线投资规模非常小。光伏技术链非常短直接导致了光伏组件生产线投资规模非常小。这就使得光伏产业进入门槛较低。

光伏技术的更新周期相对较长。光伏技术的演化过程相对较慢,较长的更新周期使得众多光伏企业将研发的重点放在降低成本而非提高性能上。

光伏核心设备和核心工艺可以被非常少的科技专家全面掌握。我国最近发展壮大的诸多晶硅太阳能电池、非晶硅太阳能电池制造和设备制造企业,往往就是由一个或少数技术专家领军起步。

天合光能等企业,从全球半导体市场上挖来了许多人才,进行了大量的工艺流程的创新以大规模地提高产能,降低成本,实现规模优势。同时,“光伏技术国家重点实验室”选择依托江苏常州天合光能公司建设,也使天合光能吸引了众多国际知名专家加盟,进一步增强了天合的创新力。

打造垂直一体化优势。光伏产业链是一条从上到下的垂直链条:硅料—硅棒—硅片—电池—组件—系统安装。每一环节都需要不同的设备技术和组织形式。企业结合自身的专业技能,兴趣偏好和资源依赖对市场做出判断,有人选择只做产业链一个环节,有人选择两个或者更多。天合光能在2004年实行垂直一体化发展战略后,其产业链布局涉及了硅料外的全部产业链环节。通过这一战略,天合光能利用协同优化的工艺进一步降低成本,同时也整体提高了产品质量和公司盈利能力。

——绩效显现—— 始终处于科技的最前端

天合光能致力于改进电池片生产流程,其中包括最先进的钝化和金属化技术,目前,单晶、多晶电池片的转

效率已提升到19.5%和18%。为了追求创新和提高效率,天合光能与麻省理工学院、新加坡太阳能研究所以及澳大利亚国立大学开展了科研合作,使自己始终处于科技的最前端。

对中国光伏企业创新能力的成长,最好的判断数据是中国企业的专利申请和授权情况。为此,采用国家知识产权局的中国专利数据库为主要专利数据来源,可以管窥天合光能的创新绩效。

通过对天合光能、尚德、浙江昱辉、江西赛维、苏州阿特斯、晶澳、天威英利7家厂商在2012年4月22日之前授权发明专利申请总量的统计发现,在这7家厂商中,天合光能申请的专利数量最多,总计217件,对光伏产业链多个关键技术都有相应的专利申请(见图1)。在国际专利申请方面,天合光能共计29件,在国内主流光伏企业中名列次席(见图2)。

到2014年,天合光能已经申请超过980个太阳能光伏专利,已授权575个。

——机遇挑战—— 有利政策带来新的生机

得益于国际市场的拉动,从2003年起,全球的光伏产业进入了一个快速的发展期,但进入2010年,由于美国金融危机延伸到全球,使原有的需求大国减小了对光伏的需要,一些国家则退出了对光伏发电的补贴政策;同时,中国光伏产业的发展壮大冲击了西方国家本地的光伏产业,为保护本国产业,美国、欧盟不断举起“双反”的大棒,设置壁垒,打压中国企业;加之,中国国内市场的非理性投资,导致产能过剩,引起的低价倾销,光伏产业陷入恶性竞争。中国光伏产业刚刚新生就面临重大挫折的局面。

但作为一个充满前景的新兴产业,在发展的道路上必然有挫折。中国政府在美国金融危机之后,出台了一系列对光伏产业十分有利的政策,已经使中国成为一个重要的光伏使用国家。这给这一产业带来了新的生机。

解可持续性并知道如何引发爆点。

正如韦德所说,身处一个营销人员“无所不为”的市场之中,大家面临一个完全不同的挑战:“如何在市场和媒体碎片化的前提下创造出品牌的完整性”。联合利华旗下包含1000多个品牌,其难度可想而知,所以韦德认为,这是“我们要思考的最大问题”。

(稿件来源:哈佛商业评论网)

专家点评

对战略新兴产业而言,企业家的使用与政府的作用同等重要。从企业家看,高纪凡一直致力于与江苏乃至中国和全球光伏产业上下游企业共同努力,推动光伏产业持续健康发展,用太阳能造福全人类。

他带领的天合光能始终把创新、品牌、国际化作为公司发展的三大基石,通过快速准确的市场反应,把优秀的科研成果迅速产业化,并结合商业模式创新,不断创造差异化竞争优势,并积极引导行业合作和可持续发展的道路。

另外,由于新兴产业的特性,从地方政府,到德国的政府,再到我国的政府,都在为推动这一产业的形成和技术的发展,作出重要贡献。新兴产业是一个国际化的产业,是一个勇敢者的游戏,是一个衡量企业家的天秤。这一产业在中国的快速发展也说明,我国在新兴产业不只是一个跟随者,可以成为一个全球的领先者。

柳卸林

世界之窗

联合利华是世界上出色的消费者营销机构之一,其每年的广告花费近90亿美元。所以当其决定要对其营销组织进行大变身的时候,这就是件大事了。7月初在戛纳国际广告节的颁奖典礼上,在场观众听到了联合利华首席营销官基思·韦德(Keith Weed)解释了他期待中的转变。他解释道,转变的理念将过去针对营销对象进行营销,变为为了消费对象而进行品牌营销。

韦德表达了他久经思考的东西:营销工具几乎都被新的数字工具改变了,营销理念及其目标也应做出相应修改。同样,营销组织当中

的形式、角色及技巧都应做出修改。正如韦德与合著者在2014年7月《哈佛商业评论》“打造终极营销机器”一文中写道的:“在过去的十年中,营销人员应对消费者的方式发生了翻天覆地的变化……但大多数公司营销部门的组织架构还在践行40年前的品牌管理模式。”

不妨思考一下这些转变。营销部门现在需要懂得数字广告的技巧,包括搜索引擎优化和页

面实时竞价。他们必须想出新的绩效指标,回答所有关于投资回报率的疑问。他们必须通过社交媒体及时与受众互动,并且保持自己在渠道中的真诚形象。他们有必要是经验丰富的设计者,精通“推广艺术”。

营销部门该做的事远不止于此。营销部门现在需要懂得应用数据的专家,还要能够主导内容营销和品牌推广的话题专家。他们必须能理

营销部门的变形时代到来啦