

■谈经论道

韬光用晦才能异军突起

视频行业竞争极高,高到全世界最聪明的人士,很大一部分比例集中在互联网行业,视频行业同样。所以,会有一些各种各样的噪音或者浮躁都集中于此。大家回想一下,2009年底、2010年、2011年、2012年,视频行业有多少场官司?有多少场口水战?

爱奇艺当时身不由己被卷进去太多的漩涡,但我们的策略一直是韬光用晦,不管谁打你,谁跟你抢这单,你都是生意人,你要想清楚你干的这件事对自己有利没利,损人又不利己的事儿不干,那些要面子、要名声,但对自己业务没好处的事儿不干,忍、躲。一直到去年年底,我们都

一直坚持这个规则,现在看来是有效了,是因为我们当时的策略就是不抢独家,因为你抢独家就得维权,不得不打官司,那我们就躲就躲。

但世界在变化,到一定程度时候策略要变,变成什么样?不是说穷兵黩武地跟人没完没了的打仗,得根据具体情况具体分析。

竞争对手出现失误时,你有没有本事抓住机会?

我想说的重点还是在韬光用晦,把自己的真实实力建设好,然后等什么?不是等你聚集反击的能力,而是等竞争对手犯错的时候。如果是一个规模很大的行业,你想从后面超越前面,机会

还真不是你自己的创造的,而是竞争对手创造的。

竞争对手出现了失误你能不能拿到机会,这是你的本事。2008年之后的金融风暴,视频全行业非常非常吃紧,融不到资,带宽成本成了巨大的问题,各个企业都要投资收缩,这时你收缩什么样的投资很关键。我自己认为,至少土豆有一点没有收缩,就是在带宽上,所以下就冲到了全行业第一。

我也失去过一次机会,两年多以前,优酷6%的市场份额迅速削减的时候,本来我以为我们是有机会的,但发现自己没准备好,韬光用晦这个词没用好,基础不够。丢掉的市场份额其实爱奇艺只拿到很少一点,更多的市场份额被优酷拿

走了,这就是因为你没准备好,竞争对手给你机会的时候你没抓住。所以,韬光用晦非常重要,自己没实力的时候就不要去竞争,做好自己的基本功。

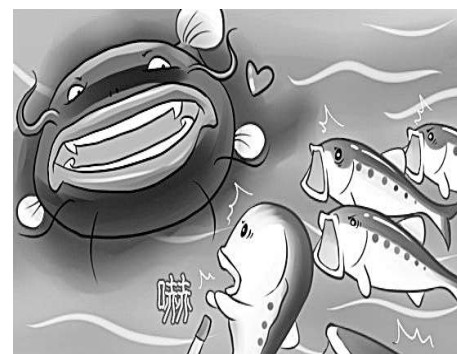
去年,爱奇艺得到了一个巨大的机会,所以今年上半年才有《来自星星的你》,才有湖南的五档节目,包括《爸爸去哪儿》,才有众多的好节目买下来,而且是独家播放。你发展到今天想超越,就靠竞争对手,因为收缩不愿意花钱买内容,好!我的机会来了,我就要出手买内容。

(本文节选自爱奇艺创始人、现任CEO龚宇博士6月30日在“老男孩创业路演大赛暨院士分享会”的发言)

■管理速递⑧

鲶鱼效应
激活员工队伍

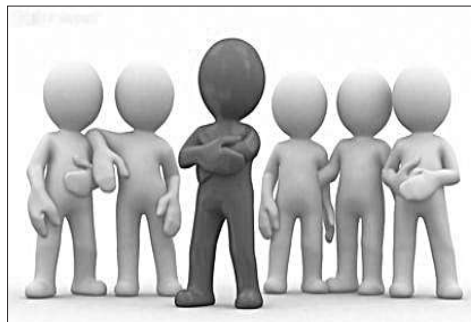
有效的激励会点燃员工的激情,促使他们的工作动机更加强烈,让他们产生超越自我和他人欲望,并将潜在的巨大的内驱力释放出来,为企业的远景目标奉献自己的热情。



什么是鲶鱼效应?

挪威人爱吃沙丁鱼,尤其是活鱼,挪威人在海上捕得沙丁鱼后,如果能活着抵港,卖价就会比死鱼高好几倍。但是,由于沙丁鱼生性懒惰,不爱运动,返航的路途又很长,因此捕捞到的沙丁鱼往往一回到码头就死了。但一位渔民的沙丁鱼总是活的,而且很生猛,所以他赚的钱也比别人的多。直到他死后,人们打开他的鱼槽才发现,只不过是多了一条鲶鱼。

原来鲶鱼以鱼为主要食物,装入鱼槽后,由于环境陌生,就会四处游动,而沙丁鱼发现这一异己分子后,也会紧张起来,加速游动,如此一来,沙丁鱼便活着回到港口。这就是所谓的“鲶鱼效应”。运用这一效应,通过个体的“中途介入”,对群体起到竞争作用,它符合人才管理的运行机制。



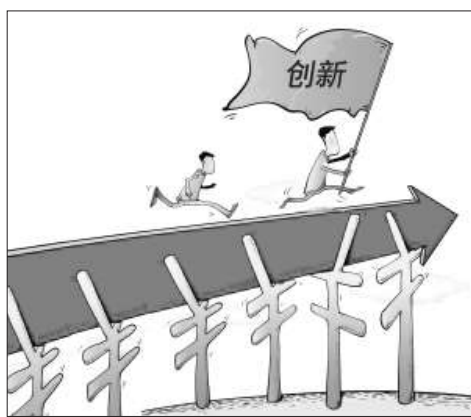
解读

在适当的时候引入一条“鲶鱼”,是在很大程度上刺激团队战斗力的重新爆发的。

有一次,日本本田公司对欧美企业进行考察,发现许多企业的人员基本上由三种类型组成:一是不可缺少的才,约占二成;二是以公司为家的勤劳人才,约占六成;三是终日东游西荡,拖企业后腿的蠢材,占二成。本田觉得,自己公司的人员中,缺乏进取心和敬业精神的人员也许还要多些。

后来,本田先生受到鲶鱼故事的启发,决定进行人事方面的改革。他首先从销售部入手,因为销售部经理的守旧思想已经严重影响了他的下属,必须找一条“鲶鱼”来,打破销售部只会维持现状的沉闷气氛。本田先生把松和司销售部副经理,年仅35岁的武太郎挖了过来。武太郎接任本田公司销售部经理后,凭着自己丰富的市场营销经验和过人的学识,以及惊人的毅力和工作热情,受到了销售部全体员工的好评,员工们的工作热情被极大地调动起来,活力大为增强。公司的销售出现了转机,月销售额直线上升,公司在欧美市场的知名度也不断提高。而且,销售部作为企业的龙头部门带动了其他部门经理人员的工作热情和活力。

从此,本田公司每年重点从外部“中途聘用”一些精干的、思维敏捷的、30岁左右的生力军,有时甚至聘请常务董事一级的“大鲶鱼”。这样一来,公司上下的“沙丁鱼”都有了触电式的感觉,业绩蒸蒸日上。



启示

目前,一些单位实行的公开招聘和竞争上岗,就是为了使工作人员产生危机感从而更好地工作。同样的,大部分失败的公司,事先都有一些征兆显示已经出了问题,然而即使有少数管理者已略微察觉这些现象,也不太留意。如:企业的气氛沉闷,缺乏压力,管理层安闲舒适,员工充满惰性;一些真正具有能力和潜力的人员得不到充分发挥才能的机会,他们或者离开公司,或者被无谓地浪费掉,企业慢慢地失去生机。

“鲶鱼效应”是企业领导层激发员工活力的有效措施之一。它表现在两方面:

一是企业要不断补充新鲜血液,把那些富有朝气、思维敏捷的年轻生力军引入职工队伍中甚至管理层,给那些固步自封、因循守旧的懒惰员工和官僚带来竞争压力,才能唤起“沙丁鱼”们的生存意识和竞争取胜之心。

二是要不断地引进新技术、新工艺、新设备、新管理观念,这样才能使企业在市场大潮中搏击风浪,增强生存能力和适应能力。

中广核构筑产业生态圈

协同企业内外 创新核电建设

文·马雪梅 柳卸林



从1994年开始,中国广东核电集团每年投入1500多万美元对大亚湾核电站进行技术改造和创新。

中国广核集团(简称中广核),是伴随我国改革开放和核电事业发展逐步成长壮大起来的中央企业,由核心企业中国广核集团有限公司和30多家主要成员公司组成的国家特大型企业集团。

截至目前,中广核核电在运规模为国内首位,占中国内地在运总装机容量64%;中广核在建规模为全球首位,占中国内地在建总装机50.6%;拥有风电投运装机达500万千瓦,太阳能光伏发电项目发电装机容量50万千瓦,水电控股在运装机147万千瓦,在分布式能源、核技术应用、节能技术服务等领域也取得了良好发展。

面对国家积极推进核电建设、我国核电工业体系基础相对薄弱、国际核电技术市场相对垄断的形势,安全高效发展核电仍是我国加快调整能源结构,增加清洁能源供给的重要战略选项,我国核电发展面临着良好机遇。

——成功国产——
引进消化吸收再创新

引进先进技术是知识时代技术进步的一个长期的必然选择,也是基于中国国情的必然选择。国产化方面,中广核一直坚持引进、消化、吸收、再创新的核电发展之路。

在引进国外先进技术建成大亚湾核电站后,从1994年开始,中国广东核电集团每年投入1500多万美元对大亚湾核电站进行技术改造和创新;1997年5月15日开工建设的岭澳核电站,通过实施52项重大技术改造,按照国际标准,实现了工程管理自主化、建安施工自主化、调试和生产准备自主化、部分设计自主化和部分设备国产化;在2005年12月开工建设的岭澳核电站二期工程中,通过采用经过验证的技术改进,结合新技术应用、经验反馈以及核安全法规发展的要求,进行了数字化仪控、半速汽轮机、15项重大技术改进和40多项其他改进,设备的国产化率已经从岭澳一期建设时期的30%上升到64%,实现了百万千瓦级核电技术“自主设计、自主制造、自主建设、自主运营”,全面实现工程设计、制造、建设、运营自主化,形成了我国百万千瓦级压水堆核电技术品牌——中国改进型压水堆(CPR1000)核电技术。

与此同时,中广核工程有限公司以国际市场为目标,通过消化和吸收先进的理念和技术,加快研发具有自主知识产权,完全满足最新核安全法规标准要求的ACPR1000技术,将福岛核事故的经验反馈转化为能够切实提高我国核电机组安全性和极端灾害抵抗能力的先进核电技术,为后福岛时代的中国核电发展提供可选择的先进核电技术。

——协同创新——
产业特点决定管理需要

对于复杂产品系统创新过程而言,其中一个小部件的改变,会对整个产品系统其他部分的控制、材料以及设计方案等提出新的要求。核电是典型的复杂产品,其产业特点要求中广核必须选择协同的方式来适应企业发展的需要。

核电工程是名符其实的超级工程,尤为特殊的是它集高安全、高科技、多学科、跨行业等特殊于一身。一个核电站建设投资数百亿计,复杂的工程由成百上千个系统构成,安装的管道长度达到数百公里,各种电缆总长则达数千公里,所用设备重量达到数万吨,设备件数达到几万件,小零件更是多到无法计量。核电站建设还涉及到设计、设备制造、施工等上下游几千家队伍,上万个工种和专业。这一特点决定了核电产业链协同创新管理的必要性和重要性。

——特色鲜明——
协同创新链上的主导者

第一,依托重大工程、突破关键技术,企业成为创新链的主导者。

核电工程装备自主化核心是设计自主化,并由设备采购、制造和施工中的国产化来带动整个产业链的发展。核电工程涉及的企业以中广核AE为中心保持相对稳定,具有非常强的契约能力和协同能力。AE(Architect Engineering),简单来说就是设计建造一体化,是总体工程管理。在核电工程创新联合体中,中广核处在中心的位置,能够把科研单位、设计单位、建设单位、设备厂家,也包括政府有关部门的支撑,所有这些创新要素和创新的参与者整合在一起。

一系列的改革举措,使中广核犹如巨大的“磁场”,吸引协同单位展开深度融合,以实现协同效应的最大化。中广核工程公司变革的经验表明,组织结构的重组、柔性组织的设置、分权体系的实施、市场化机制的落实同样能带来企业生产效率、管理效率的提升。

第二,形成有效的企业内外协同。中广核作为总装公司,协同众多企业一同构筑核电产业生态,带动整个产业链的发展。

同时,中广核的协同创新能够成功还在于公司从战略层、组织层、人力资源层以及企业文化等多个层次深刻嵌入协同的理念。

第三,中广核全面掌握核电建造技术,通过设计主导、系统集成、资源掌控与组织协同,安全优质高效建造核电站,并为客户提供专项技术服务。

中广核以满足用户需求为目标,推动建立产业链上下游协作机制,优质高效地完成核电项目群的建设,共同创造市场价值,形成协同利益,持续增强各方参与协同的积极性。

以全球化的视野和开放包容的心态,广泛吸引国内外同行、研究机构等加入到协同体系中,提升核电AE公

司的核心技术能力,提升协同平台的持续发展能力。

以核电核心技术为引领,协同平台内企业,以共同走向国际核电市场为目标,推进技术创新、产品创新。

第四,通过用户进行牵引协同。作为承建单位,中广核处在产业链的最前端,是对产业链上其他企业产品和零部件的整合和集成,中广核在生产第一线,对核电站的实际运营最为了解,是最终的用户,所以由中广核提出需求和标准,由产业链的中端和后端来完成。这个过程中,需要满足最终的用户需求,即所有的参与者都需要对最终的核电站建设负责,中广核负责对整个产业链进行整合和协同。

中广核帮助产业链上的其他企业实现共赢,解决供应商的协同,这是科研院所没有能力做到的。

第五,企业具备当链主的资源优势和核心能力。

——有益成绩——
建立复杂产品创新品牌

通过协同创新,中广核掌握了产业的核心技术并有所创新。中广核的协同创新是中国在复杂产品系统领域建立自主创新品牌和能力的优质案例,证明了中国也可以在复杂产品系统中获得有益的成绩,突破了早期西方国家的垄断。

以中广核为核心的核电产业集群也打破原有科技计划以院所大学为主体的创新思维,围绕核电建设,整个核电产业链积极在实际生产和应用中发现解决问题,建立了从现场到实验室的逆向创新,科学研究与实际生产紧密相关。

以中广核为主的核电生态打破中国企业没有协同创新的思维。从引进、消化、吸收再到再创新,中广核掌握了大量的工程技术。目前,中广核的国产化比例已高达85%,关键技术和零部件均可以实现国产化,无论从经济角度还是从国家安全角度,都打破了国外对核电核心技术的封锁,也打破了引进落后再引进的怪圈和市场换技术的怪圈。

■世界之窗

贿赂丑闻之后,罗旭德成为西门子历史上第一位外部招聘的CEO。临危受命地重建了这家公司,让西门子在快速变化的世界中变得更加灵活。

罗旭德在《哈佛商业评论》刊登的《西门子CEO:不要错过危机带来的机会》一文中说,我加入西门子时,这家公司正经历一个非常艰难的时刻:同时在几个国家面临诉讼,并最终被判赔偿16亿美元的罚款。但就像我常说的:永远不要错过危机带来的机会。我是这样说的,我们也是这样做的。丑闻给公司带来了一种危机意识,如果没有这种意识,无论是CEO,都很难为公司带来变革。

我计划让西门子变得更加以客户为导向。公司以往的惯例是由各国分公司管理客户关系,我上

永远不要错过危机带来的机会

任后将关键客户管理纳入到管理委员会的职责范围内。公司大概有100个关键客户,所以每位成员平均负责维护与10多个关键客户公司的关系。

上任第一年,我还尝试了各种方法来向整个公司强调:客户应该是我们关注的中心。每年西门子最高级别的六百到七百位管理者会齐聚柏林,出席公司的领导力大会。2008年,我在首次参加领导力大会前,收集了所有事业部CEO和管理委员会成员的Outlook日历数据,然后计算出他们花在客户身上的时间,并按照时间长短排名。我计划将排名用实名的方式公布,这在我的管理内閣中引起了一场激烈的辩论。有些人认

为这会让人感到难堪,但最终我还是力排众议,在大会上公布了这个排名。

排名分布图是一个典型的钟形曲线,大多数人都分布在中间,我在最高点,把百分之五十的时间花在客户身上。在大会上,我对众人说道:“你们认为这是一个好现象还是坏现象?我认为这糟糕透顶。那些在业务运营第一线的人,应该比CEO花费更多的时间在客户身上。”

后来我在2009、2010和2011年连续公布了这一排名。现在情况终于发生了改变,分布曲线的形状也发生了变化。有些人已经超过了,分布在最高位置的周围。这是因为人们都知道这个排名很

重要,而且他们的名字将会出现在来年的领导力大会上。通过这一简单的举措,我们大大增强了公司最高管理梯队对客户重视程度。

简单的举措能带来巨大的影响,这只是其中的一个例子。另外一个例子是西门子的多元化。在我到来之前,西门子的历史中,管理委员会从未有过女性成员,现在我们却有两位。我邀请她们进入管理委员会,并不是因为她们是女性,而是因为我们最需要顶级的专业人才。虽然这件事的动机很简单,但它带来的影响是巨大的,西门子所有的女性员工都意识到:她们头顶的透明天花板终于被粉碎了。

柳卸林