新闻热线:010—58884063
E-mail:kbjdsm@126.com
科技日報
■责编 段 佳
2014年9月9日 星期二

■谈经论道

拥抱互联网却不能神化互联网

近年,互联网概念被炒得火热,好像有了互联网就有了一切,互联网可以颠覆一切传统企业,以至于在社会上产生两种极端心态。一种是恐惧,觉得传统产业必将被互联网颠覆,有些不知所措。而另一种就是浮躁,表现为迷信互联网,认为只有互联网公司才能成功。急于求成,想通过互联网概念快速融资上市,而忽视了健康企业的核心要求,对价值链构建的需要。

不可否认,互联网的确是带动了行行业业的企业各个环节的变化。今天开发人员可以直接跟客户互动,从而让产品更加贴近客户需求。软件产品的更新换代速度也比以往任何时候更加快速,营销方式上利用社交媒体和互动营销,企业可以把推广更精准地做到他们需要的客户群去。在销售渠道上,在线的模式的确给了用户更多的便捷,也给厂商降低了渠道的成本。而服务上有了在线的咨询,论坛用户之间的互动等多样的方式,使得上门服务的需求也大大降低了。

所以,互联网的确是带来了进步,而且互联网对某些行业所造成的影响可以说是革命性的,比如说对媒体行业,对游戏产业,以及对部分电子行业。但是显然互联网并不能代替一切,它不能代替产品的创新,不能代替技术研发,生产制造和供应链管理。互联网并没有,也不可能颠覆传统产业的根本价值,核心价值。

传统行业的企业大可不必对互联网有恐惧和抗拒的心理,互联网金融给用户带来了更加便捷的投资理财手段,但是并不能改变传统金融的核心价值,就是风险管理。

当然总有一些想走捷径的人,希望利用互联网迅速获得商业成功,有的甚至把其他环节都外包了,主要是放在营销环节上,希望获得快速的成功,从而圈来资本市场的钱。他们不去琢磨如何苦练企业的内功,怎样做好研发,把住产品质量,管理好供应链,做好售后服务等等。那么这样的业务模式,将会证明最终是行不通的,他们要让用户总是饥饿着,产品质量,售后服务频频出现问题,消费者投诉不断。他们忘记了企业成功的短板理论,这绝对不是一种可持续的发展模式。

所以,我们既要张开双臂拥抱互联网,同时又不能神化它。互联网并没有改变大多数传统行业的本质,也不会改变传统行业,因为它无法取代它们的核心价值,它只是传统产业改进业务的流程,提升效能的工具。通过互联网的喧嚣,我们可以看到其内核仍然是服务好客户,做好产品。

(节选自联想集团董事长兼CEO杨元庆在“2014亚布力中国企业家论坛夏季高峰会”上的演讲。稿件来源:新浪财经)

■管理速递⑩

南风法则

真诚温暖员工

建立归属感,让每一位员工都有一种家的感觉,在温暖中工作生活才可以更好地发挥积极和热情,更好地实现自我价值和实现自我价值的提升,以及实现团队价值和企业目标。

什么是南风法则?

法国作家拉封丹写过的一则寓言:北风和南风比威力,看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽寒冷刺骨,结果行人把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动,顿时风和日丽,行人因为觉得春意上身,始而解开纽扣,继而脱掉大衣,南风获得了胜利。

南风法则也叫做温暖法则,它来源于法国作家拉·封丹写的这则寓言。它告诉我们:温暖胜于严寒。运用到管理实践中,南风法则要求管理者要尊重和关心下属,时刻以下属为本,多点“人情味”,多注意解决下属日常生活中的实际困难,使下属真正感受到管理者给予的温暖。这样,下属出于感激就会更加努力积极地为企业工作,维护企业利益。

解读

在诸多的日本公司中,松下公司的做法极富“南风法则”的典型性。

与其他日本公司一样,松下尊重职工,处处考虑职工利益,还给予职工工作的欢乐和精神上的安定感,与职工同甘共苦。

1930年初,世界经济不景气,日本经济大混乱,绝大多数厂家都裁员,降低工资,减产自保,百姓失业严重,生活毫无保障。松下公司也受到了极大伤害,销售额锐减,商品积压如山,资金周转不灵。这时,有的管理人员提出要裁员,缩小业务规模。但因病在家休养的松下幸之助并没有这样做,而是毅然决定采取与其他厂家完全不同的做法:工人一个不减,生产实行半日制,工资按全天支付。与此同时,他要求全体员工利用闲暇时间去推销库存商品。松下公司的这一做法获得了全体员工的一致拥护,大家千方百计地推销商品,只用了不到3个月的时间就把积压商品推销一空,使松下公司顺利渡过了难关。

在松下的经营史上,曾有几次危机,但松下幸之助在困难中依然坚守信念,不忘民众的经营思想,使公司的凝聚力和抵御困难的能力大大增强,每次危机都在全体员工的奋力拼搏、共同努力下安全度过,松下幸之助也赢得了员工们的一致称颂。

松下以员工为企业之本的做法在获得了员工们大力欢迎的同时,也为松下公司培养起了一个无坚不摧的团队。二战结束以后的很长一段时间内,松下公司都十分困难。而在这种情况下,占领军出台了要惩罚为战争出过力的财阀的政令,松下幸之助也被列入了受打击的财阀名单。眼看松下就要被消灭了,这时,意想不到的局面出现了:松下电器公司的工会以及代理店联合组织起来,掀起了解除松下财阀指定的请愿活动,参加人数多达几万。在当时的日本,许多被指定为财阀的企业基本上都是被工会接管和占领了。工会起来维护企业的事还是头一遭。面对游行队伍,占领军当局不得不重新考虑对松下的处理。到第二年5月,占领当局解除了对松下财阀的指定,从而使松下摆脱了一场厄运。正是因为松下幸之助始终贯彻以人为本、尊重职工、爱护职工的企业经营理念,才保证了自己的绝处逢生。

启示

古语云:得民心者得天下。只有真正俘获了员工的心灵,员工才会为企业的发展死心塌地地工作。在企业管理中多点人情味,少些铜臭味,有助于培养员工对企业的认同感和忠诚度。有了这些,企业在竞争中就能无往而不胜。

俗话说:“良言一句三冬暖,恶语伤人六月寒”,有时候怀柔政策胜于激烈对抗。企业经营的核心是客户,把客户需要放在第一位,用和煦的春风吹化客户心中的坚冰,才能得到对方的信任和支持。

中国南车携手政产学研

中国高铁:变追赶为引领

文·柳卸林 陈 健 马雪梅

专家点评

通过大规模的政产研的协同创新,我国高铁从引进到创新,走上了一条快速追赶与跨越的道路。

南车的做法是,对引进技术消化吸收中的重点难点项目开展逐个技术攻关,并充分发挥外部高校和科研院所在基础研究方面的优势,成功开展了对重点关键引进项目的再创新工作,从而以较短的时间和较小的代价迅速赶超世界先进水平,实现企业由制造型向创新型的跨越。

坚持“引进技术消化吸收”与“自主创新”两条腿走路,在引进消化吸收再创新的进程中,将核心技术学到手,用到位,以技术升级带动产业升级,变追赶为引领,最终形成企业自身的核心竞争能力,这成为我国高速铁路协同创新体系成功运行的宝贵经验。

柳卸林

中国南车发展高速铁路项目是顺应轨道交通装备市场发展的客观要求。一方面,国内外轨道交通装备市场需求旺盛,为企业提供了巨大的发展空间。另一方面,在国际市场上,由于新技术发展和国际能源矛盾及环保观念的不断深化,轨道交通运输方式越来越多地受到各国政府的青睐,加之目前北美、中亚、东欧、东南亚等地区的许多国家,进入新一轮轨道交通装备的更新期,国际市场轨道交通装备采购正进入一个高潮期。中国高速铁路项目具有广阔的市场前景,也为参与高速铁路项目的各主体提供了潜在的市场价值。

高速铁路国产化改造过程中的技术优化问题主要分为两个阶段,第一阶段是动车组适应性改造阶段,主要是对引进产品的一个本土化适应过程,是国外技术的优化及中国化。第二阶段是中国高铁的持续自主创新,国外许多原有的技术已不能满足发展需求,为满足技术需求,实施高铁技术自主创新。

高速铁路国产化各阶段的技术优化过程都是一项复杂而浩大的工程,而我国电力机车企业各自为政,模块化设计不足,产业标准尚未统一,单个企业独立研发往往困难重重,需要来自不同领域多方主体的参与和互动。

协同创新是成功实现高铁技术再创新的最为行之有效的组织模式,只有各企业间形成创新合力,才能有效地分散产业链上的创新风险,提升产业整体创新效率。

——产学研——
联合攻关解决难题

为攻克关键技术,中国南车与国内一流高校和科研院所建立了长期的战略合作伙伴关系,共同创建产业联盟和技术协同创新平台。

2012年5月29日,南车作为主要发起人,依托科技部和铁道部联合签署的高速列车行动计划,联合清华大学、浙江大学、中科院力学所等16家单位,成立了我国首个高速列车产业技术创新战略联盟,共签订合作课题125项。该联盟致力于促进协同创新,提升我国高速动车组技术创新能力,提高高速动车组产业化综合能力,南车青岛四方股份公司成为联盟首届理事长单位。

针对用户提出的需求,公司与相关研究院、大学成立攻关小组,其间院校利用自身在基础理论研究方面的专业优势,进行系统研究,提高了院校的综合实力。在实际操作过程中,中国南车首先与重点院校间签订战略合作协议,搭建创新框架。具体实施时,双方建立人才联合培养机制,培养高端工程化应用人才;院校全程参与设计过程;公司技术人员对研究过程也全程参与,充分发挥各自的作用,联合攻关解决技术难题。

——产业链——
提升技术水平和竞争力

在纵向上,中国南车通过四方股份公司这样的行业主机企业,对产业链上下游企业开展技术引导、研发协作、联合攻关和标准制定,与各个供应商形成了技术协同创新产业联盟,使整个产业链的技术水平和竞争力得到提升。

在300公里及以上创新中,针对具体的系统及部件,公司结合整车综合性能提出具体要求,供应商根据要求提出初步方案,双方对方案进行确认后,供应商组织对产品进行研发、试制及部件试验验证,公司组织装车及相关运营考核事宜,重视供应商全程参与,联合攻关解决技术难题。

公司在培养供应商时,将供应商的生产看作是公司生产制造体系的一部分,在产品的设计开发阶段就使其参与到其中,通过现场指导供应商工艺开发,监督产品生产过程,严格把关产品的质量,有效沟通解决技术工艺难点,真正地实现协同创新。

——政产学——
成为高速铁路出口国

在以南车为主体的协同创新体系中,政府的职能是制定合作发展的战略规划、重大政策,协调重大合作项目等;高校和科研机构的职能是着眼高技术的基础研发工作,提供先进技术和研究成果;企业的职能是着重应用技术的研究开发和工艺创新,并将科技成果商品化。

企业是高铁建设的领头羊。以南车为主体的企业是中国高速铁路建造的实施者,是高铁建设技术的掌握者,担负着在实际工作中总结技术难题、把控科技创新方向并配合高校和科研单位进行科技攻关的重任。只有企业才能提出针对性最强的科研攻关方向,从而将高铁的产学研创新真正落到实处,解决实际问题。

高校和科研机构在协同创新体系中担负着科技攻关的重任。高校和科研机构是中国高速铁路科技创新的主要实施者。一方面,必须深入建设一线,对原铁道部主导引进的新技术与新工艺进行消化吸收,并结合中国的国情进行中国特色的高铁技术的研发;另一方面,要进行高铁先进技术的前沿探索,为未来高铁技术竞赛提供充实的技术储备。

原铁道部作为国内最大的高铁设备用户,在高铁技术的引进消化吸收和再创新中发挥了主导者与指挥者的作用。政府是我国高铁技术引进的组织者与实施者;是我国高铁技术自主创新的推动者与加速者;同时,政府正在成为中国高速铁路产业出口的重要推手。高铁的自主创新不仅拉动了中国制造业的结构与技术升级,还对众多产业具有强劲的带动作用,许多具有自主知识产权的新产品已出口国外,并在市场上获得了竞争优势;中国政府正在积极致力于推动国产高铁设备的出口,这已引起了海外装备制造商的高度关注,比如西门子和阿尔斯通的高管均表示了对“中国成为高速铁路出口国”的担忧。

——三平台——
夯实自主创新基础

在技术引进的同时,为夯实企业自主创新基础,南车又同步提出建设设计、制造、产品“三大技术平台”的举措。根据各业务板块自身产品的特点,南车集团制订三大技术平台建设的项目书,按照机车车辆设计技术、制造技术和产品技术水平达到世界先进水平的标准,建立相应的评价指标体系,定期对三大平台的建设内容、建设标准和效果进行评审,引导各业务板块不断提升设计、制造、产品的技术水平。

如制造技术平台包括工艺研究、工艺设计、工艺规范、工艺执行、物流管理、现场管理和质量控制、制造装备水平等。一是借鉴国外经验,研究改进现有工艺方案,提升制造工艺水平。南车株机公司在大功率电力机车制造过程中,原原本本地学习国际先进制造工艺技术,分三步实施打造优秀制造体系计划。第一步对公司原有工艺文件全面升级;第二步以点带面推行标准化作业;第三步在手工工序和装配工序全面推行精细化作业。二是筑高工业平台,构建制造体系的物质基础。

——建机制——
知识协同是创新核心

知识协同是协同创新的核心,协同创新的本质是知识的跨组织转移和学习管理,是企业、大学和科研机构等各主体各自拥有的隐性知识与显性知识的相互转换和提升过程,知识协同的实现离不开有效的沟通和学习机制的保障。

充分消化吸收国外先进产品制造工艺,最关键的就是要全盘引进国外先进的制造工艺样本,并在本地化生产中原原本本地吸收。为避免引进技术消化吸收中眼高手低和曲解变异现象发生,南车四方股份公司在200公里动车组项目中及时提出并让职工学习了解“先僵化、再优化、后固化”的指导方针。通过首列国产化动车组的工艺验证及其他一系列的活动,职工逐步理解并形成了一个共同的认识:只有先“僵化”执行外方工艺,生产出的产品才有可能达到原型车的质量水平;只有先“僵化”执行外方的质量理念,才能保证国产化动车组的质量不低于原型车的水平;只有先“僵化”吸收,才有可能让已经在四方落地的先进技术和方法进而生根。通过这种先被动僵化,后主动优化,最终达到制造工艺固化的过程,确保了动车组制造水平的持续稳定。

通过走引进消化吸收再创新之路,坚持以企业为主体,产学研相结合的协同创新体系,我国高铁技术形成了一个取各家之长,综合发展的模式。目前,我国的高铁系统技术已经是世界上集成能力最全、运行里程最长、运行速度最快的系统技术。通过不断试验,我国不仅掌握了高铁的核心技术,而且解决了高铁整体产业链上的各种技术难题,形成了自己的高铁技术标准,并逐步在国际市场上拥有话语权。

■世界之窗

谷歌努力营造“家”一样的环境

谷歌(Google)继2007、2008年之后再次问鼎《财富》2012美国最适宜工作的100家公司排行榜、成为唯一一家三夺冠军宝座的公司之际,谷歌联合创始人兼CEO拉里·佩奇畅谈了谷歌打造最佳工作环境的做法及其意义所在。他说:“公司要像家一样,员工觉得自己是公司的一部分,公司对他们来说就是一个大家庭。如果能这样对待员工,员工的生产效率就会得到提高。”

谷歌从它在车库诞生的那一天起就几乎一直被视为世界上最适合工作的公司。名牌大学的高材生只要能够经受住公司残酷的面试流程,就能享受到绝佳的福利待遇。如今,优厚的福利待遇没有变,但是随着发展,谷歌的招聘变得更加切合实际,开始对成绩平平的学生敞开怀抱。另外,以前面试环节涉及高达12轮筛选,而现在平均已经减少到了四五轮。

谷歌前CEO拉里·佩奇一年前重返公司CEO的位置。他在接受专访时介绍了谷歌努力营造的“家”一样的环境,自豪之情溢于言表。

随着公司不断发展壮大,作为谷歌大家庭一员的角色显然也在发生着变化。拉里·佩奇说,我始终认为,大学毕业生可以从事任何自己喜欢的工作。真正的好项目会激发一大批人的参与热情。我们把这种想法带到谷歌,它确实对我们大有帮助。只要你是在改变世界,那么你就是在从事伟大的事业。每天清晨起床都会兴奋不已。这才是最重要的。人们希望投身于有意义、影响深远的工作,但事实上,这样的工作非常有限。但是,我觉得谷歌仍然拥有这样的工作。坦率地讲,我们一直都有这样的工作。

作为公司领导,我要做的是确保公司每个员工都能获得良好的机遇,让他们觉得自己正在发挥重要作用,为社会做出有益的贡献。作为一个整体,我们在这方面做得很好。我的目标是让谷歌成为业内的领袖,而不是跟在别人后面。

拉里·佩奇说,公司要像家一样,员工觉得自己是公司的一部分,公司对他们来说就是一个大家庭。如果能这样对待员工,员工的生产效率就会得到提高。我们不应该只关心工作时间的长短,而更应该关心工作的成果。我们应该发挥创意,不断创新公司与员工之间的互动关系,找出最符合员工利益的事情。我们始终关心员工的健康,确保能帮助他们保持健康,成功戒烟。正因为如此,我们在医疗保健开支方面的增长幅度比其他公司都要高。但是我们的员工心情更舒畅,生产效率更高,而这才是最重要的。

拉里·佩奇说,我们一直确保为员工提供真正健康的食品。 我们把餐后甜点放在墙壁周围,放在房间角落。我们安排了医生提供现场服务。我们想能做更多事情,使医疗保健变得更方便、更简单、更快捷,这有助于人们保持健康。

一直以来,我们都擅长确保灵活地对待员工。公司尊重员工,员工就会投桃报李。

(稿件来源:财富中文网)