

## 创造真实价值是企业的大“道”

### 谈经论道

“得道者多助,失道者寡助。”这是2000多年前孟子说的。能否取得胜利的关键取决于道的正确。那么,道是什么?

道是常识,违背常识就是失道。前段时间流行一个说法,说遇到风口猪都会飞。猪会飞肯定不是常识,最终还是落地。道是规律,钱生钱的庞氏骗局在人类社会屡屡出现,但这和拔苗助长一样是违反规律的,最终不会成功。道是常识,是规律,还是人心,人心所向一定能取得胜利。道很复杂。情怀是道,要鼓励大家有理想有

追求;规则是道,要求有所约束;法治是道,市场自由也是道;实体是道,虚拟也是道,钱是道,改革开放就是让老百姓富裕了起来,生活好了起来;知识也是道,时代的进步离不开知识的力量。

道还分大道和小道,一般来说小道服从大道。对于社会来说,大道是促进社会进步;而对于经济现象,尤其对于企业来说,什么是大道呢?

以中国制造为代表的中国实业,从低端的来料加工开始,一步步发展起来,为社会创造了真实价值,为国家的经济发展作出了巨大的贡献。中国经济的今天,离不开以中国制造为代表的实体经济发展。

最近在一次旅程中读到一句话让我深有感

触:“欺骗土地的人,他将颗粒无收”。我认为创造真实价值来不得半点虚假,中国实业的精神是什么?我在2008年谈过三个关键词:诚实、低调、忧患意识。这三个词和这两句话正好能结合起来。

诚实,不要有任何欺骗和虚假行为。欺骗就意味着没有收获,相信一分耕耘一分收获,不努力一定没有收获;低调,土地是不会说话的,任何时候都显得与世无争,但它会用结果来惩罚你的欺骗,会用丰厚的果实来回报你的善待;忧患意识,丰年也必须全力以赴为可能的欠收做多一些准备,才能保证活下来。创造真实价值,社会才能发展下去。老百姓才会安居乐业,任何投机取巧行为都没有好结果。所以,对企业、对经济而言,创

造真实价值就是大道。

创造真实价值的奋斗者,以及他们为之奋斗的中国实业,为改革开放30多年的中国经济腾飞作出了巨大贡献。中央经济工作会议提出了“着力振兴实体经济”,美国总统特朗普提出了在海外生产并向国内销售的美国企业征收重税,以引导他们把制造工厂迁回国内。无论哪个国家都在制订以制造业为代表的实体经济回归计划。经过十多年的互联网喧嚣后,互联网的精神,思想和工具已被传统行业所掌握,确实要回到创造真实价值的道路上。

(本文节选自万科总裁郁亮最新的内部讲话,来源:乐居网)

### 管理速递 15

## 冰淇淋哲学 逆境不错顺境更好

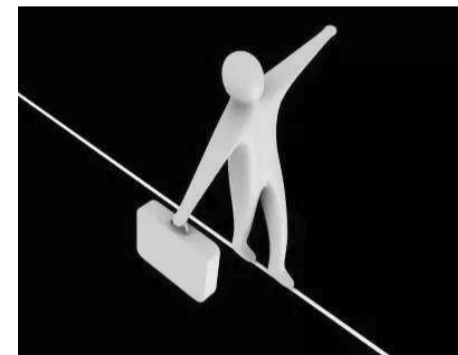
台塑在最初成立时,被人讥讽为只有“实验室规模”。经过王永庆的不断拼搏,终于如愿以偿,成为了世界级富豪,建立了一个庞大的塑料王国。能取得这些成绩,有赖于王永庆超人的经营理念,敢于、善于在别人放弃的地方淘金。历史总是有不少相似的地方。



### 什么是冰淇淋哲学?

冰淇淋哲学提出者是台湾著名企业家王永庆,是说卖冰淇淋必须从冬天开始,因为冬天顾客少,会逼迫你降低成本,改善服务。如果能在冬天的逆境中生存,就再也不会害怕夏天的竞争。冰淇淋哲学又称“瘦鹅理论”。

冰淇淋哲学是台塑企业董事长王永庆在对自己的经营事业进行总结后得出的一个结论。台塑企业的成功,很大程度上是王永庆在经济低迷时仍然坚持投资塑料行业的结果。



### 解读

台塑企业于1954年创立,经过多年的努力发展,共拥有台塑、南亚、台化、台塑石化等二十余家关系企业,分别在台湾、美国、大陆及印尼设有工厂,成为了聚乙烯化合物树脂产量居世界第一的企业。此外还拥有庞大的教育和医疗机构,是台湾最大的民营企业。

1954年,王永庆投资塑料业时,当时台湾对聚乙烯化合物树脂的需求量少,台塑首期年产100吨,而台湾年需求量只有20吨,更何况台湾还有几个加工厂获得了日本人供应的更廉价的聚乙烯化合物树脂。这对台塑打击很大,几乎倒闭。面对这一现实,王永庆经过反复分析研究,做出了令人吃惊的大胆决策,继续扩大生产。他认为与其守株待兔,不如勇敢创造市场。只有大量生产,才能降低成本,压低售价,从而使产品不受地区限制,吸引更多的顾客。

在将台塑产量扩大6倍的同时,王永庆又创办了一个加工台塑产品的公司,即南亚塑胶工业公司,专为台塑进行下游加工生产。按王永庆的说法,“当时真是骑虎难下”。经过不断摸索和总结,台塑和南亚的业务开始好转,奠定了他在塑料工业的基础。

这件事后,王永庆也领悟到了许多经营诀窍。他曾说过:“当经济不景气时,可能也是企业投资与展开扩展计划的适当时机。”他认为,凡是在产品滞销与市场萧条的时刻,正是企业锻炼拼搏的最好时机。经营者要沉着冷静,咬紧牙关,提高整体素质,不断改善企业内部的经营管理,这样才能降低生产成本,提高企业的竞争力;如有余力的话,可以拟定一个完善的投资计划,掌握适当的时机,做有效的前瞻性的投资,化危机为契机。王永庆说:“卖冰淇淋应该在冬天开业。”其含义就在于冬天卖冰淇淋,生意清淡,必定促使卖者努力改善经营管理。那么,夏天来临时,就会比其他后来者拥有更多的、明显的优势。

正是鉴于这种观点,王永庆在美国石化企业纷纷倒闭、停工之时,却到德克萨斯州去兴建大规模的石化厂,先后买下两个石化工厂与8个PVC加工厂。1985年,台湾岛内经济极不景气,王永庆居然又宣布这是投资的最佳时机,并投资47亿新台币,发展资讯电子工业。后来的实践证明,王永庆的看法确实高人一筹。



### 启示

在市场竞争中,商业行情有涨有跌,经济状况同样有繁荣也有萧条。一个企业要想做大做强,就必须学会把握经济不景气时的机会。正因为经济萧条时大多数人都偃旗息鼓了,所以这反而是探索机会的理想时机,当经济再度复苏的时候,敢于把握冷门机遇的企业将能获得比以往更多的机会。台塑企业董事长王永庆是在经济萧条时把握冷门机遇的杰出代表。

(图片来源于网络)

## 从半手工到自动化再到工业4.0

# 智能制造成电池制造企业新名片

本报记者 姜靖

近日,在深圳沃特玛智慧工厂,工作人员告诉科技日报记者,这里有国内自动化程度最高的圆柱形动力电池智能化生产线,电池上下架、运转、插拔测试线、发送测试工步、主动安全监控、打包……全部是机器人流水作业。目前该生产线已达到日韩领先水平,未来几年或将成为国内制造业的标配。

除了深圳总部和渭南基地,沃特玛智慧工厂还计划在临汾、呼和浩特、十堰等地落地。作为国内首批研发动力电池、实现规模化生产和应用的国家高新技术企业之一,深圳沃特玛从2002年创立至今,先后完成了从半手工到自动化再到工业4.0的升级改造,这也是我国企业向“中国制造2025”急速迈进的剪影。

### ——破局—— 从“三低”走向“三高”

随着新能源汽车的普及推广,作为核心零部件的汽车动力电池品质成为关注的焦点。业内人士指出,尽管国内生产动力电池的企业约有170家,但因自动化程度低,不少企业呈现“三低”特点:生产效率低、产品良品率低和运营信息互联互通效率低,严重影响动力电池的整体性能,真正能满足下游企业技术要求、进入主流车企供应链的动力电池供应商可谓凤毛麟角。

在沃特玛集团总裁李金林看来,包括动力电池在内的新能源汽车制造,未来必然走向大规模和智能化,呈现“三高”特点:高精度、高速度和高可靠性。而以无人化、可视化和信息化为代表的“三化”是实现“三高”的利器。

李金林说:“智能制造不仅是产品品质升级的必然选择,也是行业发展的必经之路,沃特玛将率先提高设备集成化、精度要求和工业技术配套等标准,力争在五年内打造智能制造标杆企业。”

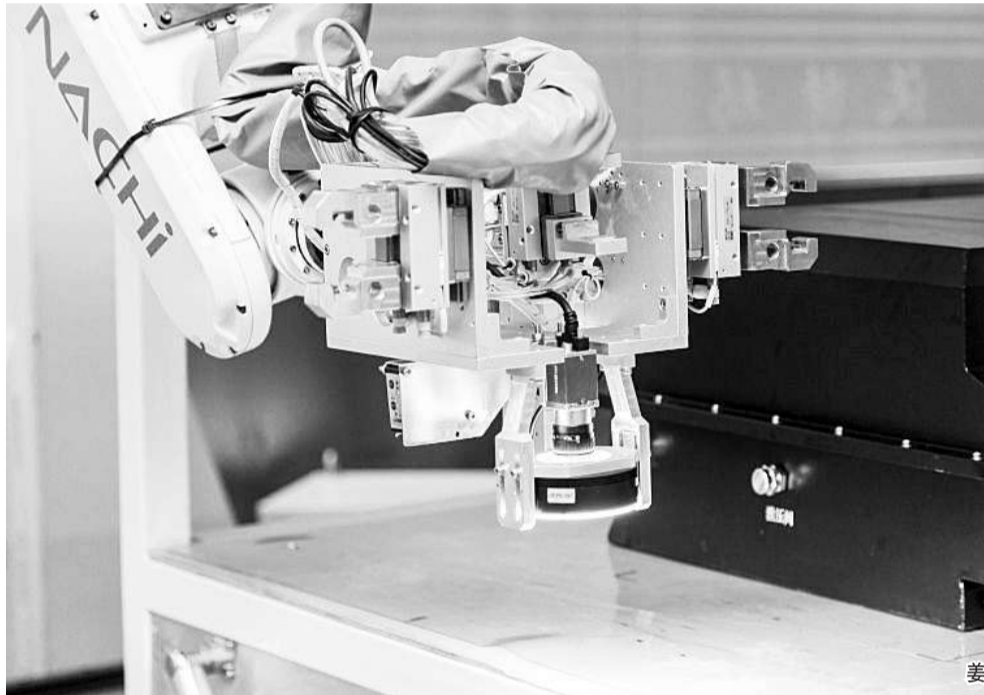
作为国内动力电池前三强企业,沃特玛启动了“扬帆计划”,即:2014年半自动与人工结合;2016年打造自动化,联合研发自动化设备取消手工作业;2017年提升智能制造,基于示范点经验打造沃特玛智慧工厂,形成行业标杆。

### ——支撑—— 大数据智慧工厂打破桎梏

去年9月,陕西沃特玛新能源汽车产业基地(一期)生产线投产,12月,深圳总部智能生产线也投入使用。这两条生产线率先采用自动上粉料系统、制片一卷绕一体机、自动焊正极耳一体机、自动测短路称重分档入盒一体机、自动注液机、自动焊盖帽机,行业内先进的X面密度检测仪等一系列自动化设备,打造出了国内标志性的高端动力锂电生产基地。

目前,沃特玛pack生产线的有序工序都实现了自动化,在智慧工厂可一键完成工艺流程设计,所有设备都能进行智能检测,并对有效数据实行实时监控和实时记录。

在智慧工厂500米开外,沃特玛新建起了一个3000平方米的大数据中心,大屏幕上的各种数据正在



姜靖摄

不断跳跃。李金林告诉记者,智能化带来的不仅仅是产品和制造升级,智能为企业和用户之间搭建起了连接桥梁,智能背后的价值是数据化运营和服务模式创新。

“比如从智慧工厂出去的电池,都会纳入到沃特玛自主打造的沃特玛大数据监控平台,能够实时采集车辆、电池工况数据,及时向后台及用户发送车辆及电池工况预警信息,实现故障诊断智能化,有效排除新能源汽车运行安全隐患。”李金林说。

中国工程院院士李培根认为,中国制造也好,德国工业4.0也好,美国工业互联网也好,核心是大数据,工业4.0里面有九大支柱,大数据居首位。

李金林表示,沃特玛智慧工厂的投产,打破了国内关键技术装备受制于“人”,以及智能制造标准、软件、网络基础薄弱的桎梏,使智能化集成应用得到快速发展,推动动力电池制造向规范化、标准化和全自动化发展。

### ——效果—— 智能制造的蝴蝶效应初显

沃特玛将智能制造作为品质升级的突破口,也很快成为了品质升级的受益者。李金林给记者算了一笔账,以深圳智慧工厂为例,上线三个月,从智慧工厂出来的成品,合格率已经超过了99.5%,达到国际领先水平。生产效率方面,传统车间人均83PCS/H,现在提升到了625PCS/H,增长了近8倍;传统工厂的产量一般是25万PCS/天,智慧工厂的产量提高到了30万PCS/天。在人工成本上,由于机器代替大量人工,预计一年可节约出1000余万元。

李金林告诉记者,随着智能工厂的运转,上下游合作伙伴对沃特玛的认可度更高了。去年他们先后与一汽集团、东风、大运集团达成了战略合作伙伴关系,今年2月20日,又与中通客车也签署了战略合作协议,这将促进动力电池的销售,预计将为公司带来20亿元以上的收入。

据聚瑞沃能发布的2016年业绩预告显示,全资子公司沃

特玛2016全年收入约77亿元,净利润约8.5—9.5亿元。聚瑞沃能预计2016年1—12月份归属于上市公司股东的净利润3.90亿元至4.00亿元,同比增长1002.72%至1031.00%。

李金林透露,沃特玛将进一步增加投入力度,和上下游伙伴一起开创新能源动力电池智能生产新模式,在智能化程度、制造效率和品质合格率等方面实现新突破。

### ——核心—— 创新为智能制造插上翅膀

李金林说,新能源汽车发展关键在动力电池,智能制造离不开技术创新,否则智能生产线就如同无源之水。

在沃特玛采访,沃特玛副总经理饶晓敏给记者留下了深刻的印象。这位美国劳伦斯伯克利国家实验室回来的核物理材料专业博士,现如今是中国化学与物理电源协会电池行业专家委员会委员,同时担任沃特玛电池研究院院长。他告诉记者,当初他选择沃特玛就是因为该企业“重视技术,技术人员在这里有奔头”。

饶晓敏介绍说,他回来之后主要就是抓产品质量,带领研发团队攻克一系列技术难题。他们组建了超过1500人的研发团队,从产品、管理、测试、系统技术开发等多个层面展开前沿技术攻关。

据了解,沃特玛电池研究院与国内外知名院校合作,建立了深圳市博士后创新实践基地、深圳新能源汽车动力电池工程实验室,近五年共承担了国家和省、市级政府科技项目17项,申请专利1100多项。

技术创新让智能制造有了更大的发挥空间。李金林说:“新能源汽车对全球企业来说都是一项新课题,大家几乎站在同一条起跑线上,我们不仅要通过产品升级和智能制造来提升产品品质,也应有前瞻性和执行力来抢占技术制高点。”

## 为什么星巴克横着排队 麦当劳竖着排队

### 世界之窗

袁睿

近日,星巴克认为手机支付拖累了星巴克业绩。星巴克的首席运营官称,很多顾客通过手机预订和支付订单,然后直接去柜台拿咖啡,这让很多排队的人不满意,有些人没耐心继续等下去就不买了。手机支付的出发点是加快结账速度,没想到到了星巴克这里,却造成柜台拥堵。

显然,星巴克以往的排队方式还没有“适应”手机支付新潮流,但让顾客沿柜台横向排队的方式,却是助星巴克“辉煌”的“助推器”。

餐厅动线,简单来说就是,人在餐厅内移动的点,连接起来就是餐厅动线。门店开发设计关乎餐厅的盈利能力,动线设计作为门店设计的重要环节。

星巴克为什么让顾客沿柜台横向排队?星巴克以休闲为导向,创造一个让消费者感

觉优雅舒适,有别于办公室和家庭的第三个空间。平行的横向排队,使顾客之间能看到彼此的表情,产生亲近感,避免焦虑感。

星巴克店面空间环境色调淡雅、别致;横式布局,创造了优雅的氛围。横向排队可以提升工作效率。星巴克的员工作业吧台是横向的流水线,吧台内部是一个横向排列的工作流程。类似工厂的流程,可保证一人在接单,做咖啡和给咖啡这三个位置能够分别有活动空间,速度也更快。这避免了一群人挤在一起,导致后面不能点单的问题。

横向排队还可以降低劳动成本。充分利用销售空间来陈列产品,也便于看货,而自助服务也相对容易,这些都降低了劳动成本。

同时,这种排队方式还可以优化购物体验,缓解焦虑感。当顾客站在柜台旁边,很清楚地就看到墙上的商品价目单,而不用担心视线被排在前面的顾客阻挡。挑选的时候也能打发时间,有效压抑排队等候的烦躁。

而且,横向排队有仪式化观感。横着的吧台相当于一个展示平台,看到咖啡师操作的全过程,增加仪式感和体验感,顾客会产生这样的感怀:这杯饮料做起来不容易,确实值这个价格。

横向排队也避免了制造拥挤感。员工的作业吧台是横向的流水线,所以顾客在吧台左侧排队,而在右侧取咖啡,形成秩序可以避免走道拥堵。

那么,麦当劳又为什么让客人竖向排队?

麦当劳作为快餐业的鼻祖,力图营造更热闹、快节奏的氛围。纵向排队,顾客之间是背与面的接触,“看不见头”的等待+快节奏就餐方式,刚好迎合了麦当劳的基调。这样的排队方式也有其独特的优势:

可以提醒顾客尽早作出决策。麦当劳店面往往在门口就贴出了当日推荐的套餐组合,并把主推产品贴在室内。这背后体现了对点餐效率的思考,它希望顾客在站到收银台前就已做好消费决策。

减少服务员移动。麦当劳的后厨和收银台整个布局意在减少服务员的移动,甚至考虑到了需要减少服务员弯腰和转身的需要。收银台和后厨之间保持了非常高效的距离,人员流动不会影响点餐员的工作,同时保证了配餐员的高效走动。

提高双方效率。麦当劳把点餐区和等餐流分开。就餐区独立减少了“点餐”区的人群堆积以及“点餐”“取餐”人流重合混乱的情况。而配餐员的移动也更有效率,实际上取餐区也就变成了配餐台。

顾客在等餐的时候也不会影响到后面点餐人。由此节约下的时间实际上是数个“等餐的时间”,积少成多便会产生更高的服务效率。

餐厅动线设计不仅影响餐厅的盈利能力,也关乎员工和顾客的诉求。好的员工动线能方便地提供服务,提高工作效率,节约时间成本。好的顾客动线则能让点餐、就餐、出人的过程变得井然有序且流畅。

(来源:销售与市场)