

# 传统企业:你的历史就是你最好的故事

## 谈经论道

农夫山泉是一家地地道道的传统企业,传统企业就是人类过去十年、二十年,甚至上百年不断在犯错过程中自省并沉淀下来的各类知识、工艺、标准、传统和方法,维持着人们各种生活必须之需的企业。

传统企业承担着90%以上的就业,传统企业是95%以上的低学历、低收入人群的生活来源,传统企业是这个国家稳定的保障。但传统企业是一类长期被冷落的企业,传统企业正在面临各种各样的困境。

传统企业大多规模小,税负重,是社会最低端的企业。中国目前的市场环境,传统企业在弱肉强食的市场竞争中一直得不到公平公道的对待,与高新技术互联网企业也长期处于不公平的竞争环境之中。这显然是不公正的生态。

没有传统企业就没有人类进步的基础,现在应该到了重新正视传统企业价值的时候了。传统企业应该有足够的自信,过去的习惯、经验、知识、时间和成功的数据,都是宝贵丰硕的财富。

现在,从劳动分工到知识分工,单个人,单个企业所拥有的知识,在人类知识库的总量中所占的比例越来越小了,传统企业准备新的知识系统成为非常必要的事情。传统企业的升级不是一件容易的事情,但升级的难度再难,也是传统企业必须选择的唯一道路。

升级的第一步是观念的升级。升级是一种内在观念的演变,观念的演变需要新的复合知识来支撑,不同的产品、不同的品牌,升级的路子是不尽相同的,但有一条是相同的,就是观念的升级。传统企业的出路在自身的学习能力,互联网只是工具。只要需要产品,互联网永远都取代不了很多传统行业。

传统企业要学会发出自己的声音,你的品牌就是你的声音,你的历史就是你最好的故事。我们正在经历一种劳动分工到社会分工的阶段,未来社会为传统企业创造了非常多的知识窗口。传统企业应该把大数据和人工智能作为加速自己知识进程的一种工具,加强自己的知识力量,在各自的领域当中,去发掘人所未知的,属于你的独一无二的新知识。让知识变成你真正的核心竞争力。

(6月13日,农夫山泉董事长兼总经理钟睺眔在传媒大学发表公开演讲,分享了他对传统企业的困境与升级的看法,本文节选自此次演讲。本报记者李伟综合整理)

## 管理速递 125

# 波克定理 无摩擦便无磨合

强调发挥个人观点,鼓励员工积极参与企业决策,群策群力办好企业尽管是企业的成功之本,但是一旦这一方法应用不利,也有可能给企业带来毁灭性的打击,所以优秀的理念还需要优秀的制度来保证它的实施。

# 国企携手民企大步疾奔 资本加技术成就特种机器人“先遣部队”

本报记者 操秀英

近日,中信重工开诚智能装备有限公司(以下简称中信重工开诚智能)特种机器人国家级研发中心及产业化基地项目在唐山市高新区启动。这标志着中信重工开诚智能瞄准特种机器人研发与制造的国际前沿技术强势发力,向着打造国际领先的特种机器人研发与制造基地迈出了坚实一步。

至此,老牌国企中信重工与民营企业开诚智能籍由强强联合的合作,均实现华丽转身。

“中信重工有很大的平台,雄厚的资金,开诚智能市场嗅觉很灵敏,机制灵活,特别强调技术创新,双方强强联合,必将能产生很好的效果。”北京高精尖技术开发院院长汪斌说。

中信重工开诚智能何以在特种机器人的道路上大步疾奔,双方合作又给国企改革转型与民营企业发展带来什么启示?

## ——深度调整—— 借助资本发力智能装备

转型升级,是中信重工近年来的关键词。但是,怎么转?向哪转?这对于这个规模大、资产重的老国企而言无疑是个难题。

中信重工领导班子认为,全球经济深度调整,中国经济中高速增长成为新常态,对于新产业、新技术、新业态浪潮的冲击,任何一家企业都无法置身度外,或坚守、或转型、亦或随波逐流,不同的企业会有不同的结局。

中信重工虽出身传统产业,却已然跻身高新技术领域,成为高端装备的研发服务型企业。

德国已经布局工业4.0了,中信重工人不愿意看到中国制造在新一轮的工业革命中被抛在后面。经过深入研究,中信重工决定将智能制造作为未来发展的重点领域。

开诚智能的产品结构主要由矿山自动化传动产品和特种机器人组成。近几年,煤炭行业的持续低迷使相关装备市场需求疲软,开诚智能的煤炭装备在销售出现拐点后,呈现了明显的下滑趋势。由于相关政策及公众安全意识不足,特种机器人在中国尚未大面积普及,其机器人销售收入尚不能对冲传统产品销售下降所造成的缺口。

中信重工需要技术和团队,开诚智能则渴求资金和平台,双方一拍即合。2015年底,中信重工在完成收购唐山开诚80%股权的转让交割后,在唐山召开中信重工开诚智能装备有限公司创立大会。

## ——灵活高效—— 资源平台实现顺利对接

众所周知,国企与民企的管理风格不甚相同。如何实现管理上的顺利对接,是双方面临的一大考验。

中信重工在并购开诚智能之初就表示,中信重工要在战略上引领,在资源上支持,在业务上协同,在运营管理上保持新开诚的独立性、自主性、灵活性;要最大限度地运用好、发挥好中信重工在资源配置方面的作用,在技术、装备、市场、客户、资金、品牌上全力支持新开诚的发展。



整齐排列的防爆消防双火机器人候命待发。 图片由受访者提供

中信重工兑现了承诺。“他们没有给我们太多限制,公司运转和以前一样。”中信重工开诚智能董事长许开成说,“而且确实给我们对接了很多中信重工内部及国际资源。”

中信集团的战略发展部和业务协同部也会及时对接各种资源,“他们对市场跟踪的信息非常及时,比如说,有家国外公司传感器很好,他们会立刻推荐给我们。”许开成说,正因此,产品推广期比通常的3年缩短到两个月。

依托集团的资源优势,中信重工开诚智能在研发、销售和市场开拓等方面发生了质的提升。面对机器人需求市场的迅速扩大,中信重工开诚智能建机器人生产线,实现工业化量产,并在徐州、共青城建立中信重工开诚智能特种机器人生产基地,生产能力大幅提升。

中信重工开诚智能挂牌时定下的“一年一大步,两年翻两番,三年创新高”的目标正在稳步实现。伴随着特种机器人产品系列化、多元化发展,中信重工开诚智能陆续占据国内珠三角、西南等地区市场,在2016年创造1600台订单的销售奇迹,占全国市场份额90%,并延伸开拓蒙古、俄罗斯、澳洲等国外市场,实现了特种机器人产业的爆发式发展,成为国内知名的智能装备制造企业。

按照中信集团的部署,中信重工开诚智能将在国内建立八大特种机器人研发、生产、销售与服务基地,努力打造世界最大、技术最强、效益最高的特种机器人领军企业,力争实现百亿产值,积极推动国内特种机器人产业快速发展。

## ——厚积薄发—— 研发主导企业运行轨迹

在中信重工开诚智能的发展轨迹中,技术能力始终在主导着企业的运行轨迹。

“现在很多人都在说,不少厂子都接不到订单,怎么开诚那么红火?要知道,这可是我们坚持了10年的事情。”许开成骄傲地表示。

机器人技术综合复杂,必须要有大投入才能见成效。许

开成说,尽管当时不少人说老许有钱了就瞎花,由于非生产必备设备,矿用探测机器人研发出来后,除了免费赠给煤矿使用外,基本没销路,但他还是坚持进行不菲的研发投入。

这或许源于他想救更多人的朴素情怀以及对技术的偏执。“特种机器人用在‘人不能近、人不能及、人不能为’的地方,代替人进行高危或者有害的工作。”在许开成看来,这与时下许多炒概念的机器人不同,是刚需。

在中信重工开诚智能的300多名员工中,近三分之一是研发人员。企业完成重组后,中信重工开诚智能在积极吸引机器人研发高端人才的同时,借助中信集团的资源优势,充分利用中信重工的品牌在北京设立研发机构,持续加强核心技术能力的提升。许开成介绍说,中信重工开诚智能在智力资源的利用方面不会仅仅局限在国内,而是要走向国际,包括考虑到欧美设立研发机构。

这种理念和执着,使中信重工开诚智能在特种机器人领域厚积薄发。其主打产品——防爆消防双火侦察机器人,凭借体积小、性能优的特点,迅速打入了市场。其中,德国某知名企业还将中信重工开诚智能生产的消防机器人作为标准配置,每台消防车配套4台消防机器人,随消防车一并销售,以提高消防车自动化水平。

公安部消防局装备处处长马纪锋表示,在特种机器人成为朝阳产业的今天,开诚智能基于多年积累已经独具了成熟的技术研发水平和制造能力,不仅搭建了可拓展可开发的稳固平台,还深入挖掘应用潜能,具有绝对优势。

此次启动的中信重工开诚智能特种机器人国家级研发中心及产业化基地一期工程,涵盖特种机器人研发中心、国家级工程实验室、环境与性能实验室与生产车间等,用以全面提升公司在特种机器人领域提供专业技术创新、先进产品解决方案能力。项目预估形成年产特种机器人15000台的制造能力,将建成国内最大的特种机器人研发生产基地。

## 观点 评说

中信重工开诚智能的案例充分说明了企业发展既要“仰望星空”,又要“脚踏实地”。作为中国最早进行特种机器人研发的企业之一,中信重工开诚智能一早就瞄准了成为龙头,即使要等待很长时间。与此同时,该公司苦练内功,坚持科技创新,当需求来临时,它依靠核心技术、先发优势和可靠应用性能,迅速占领国内外市场。我们也该为中信重工充分相信并给予开诚智能自主权点赞,这也是不少国企可以借鉴的地方。

# 嵌入玻璃的迷你博物馆带来别样科普

## 世界之窗

本报记者 姜靖

刚刚过去的父亲节,朋友圈被各种晒爹的鸡汤刷屏,故事千差万别,但万变不离其宗,无非是说一个人的成长,父亲扮演着至关重要的角色。而一位MINI MUSEUM(迷你博物馆)项目的创始人Hans Fex,也是受父亲影响开始卖“玻璃”,并大获成功。

这家迷你博物馆的“玻璃”有多抢手?巴掌大的面积要299美元,而且一经上线就遭到全球几万人疯抢。原因是这块“玻璃”的来头确实很大——外太空的陨石、猛犸象的毛发、恐龙蛋壳、原始人用过的斧子、柏林墙的碎砖,甚至乔布斯穿过的毛衣……几十个这类标本全都被嵌入到了这块“玻璃”里。

Hans Fex说,他一生大多数时间都在搜集稀

有和迷人的物体,迷你博物馆最初的想法源于父亲送他的一个礼物。他回忆说,父亲生前是一名科学家,曾担任美国国家卫生研究院主任。因为住在美国华盛顿特区附近,年少时,几乎每个周末父亲都会带他去史密森尼博物馆、恐龙骨骼、陨石和火箭等展品都让他产生了浓厚的兴趣。1977年,Hans 7岁那年,父亲从马耳他带回来一个蜗牛壳,还特意把它用树脂包裹起来。“不仅漂亮,而且观察起来超方便。”Hans一下子被它迷住了,从此爱上了收藏。

即便后来Hans当了一名玩具设计师,他始终坚持收藏的爱好,这些藏品有自己挖的,也有从别处买的。有一次,Hans还花大价钱从曾执行过载人登月项目的美国宇航员巴兹·奥尔德林(Buzz Aldrin)那里买了几片阿波罗11号上的铝屑。

或许是人的通病,收藏多了就喜欢“晒”。那么,如何跟更多人分享呢?Hans想起了父亲当年送他的那个包裹在树脂里的蜗牛壳,他要做一个

能随身携带的迷你博物馆。2013年,43岁的Hans辞了工作,全心开始建设迷你博物馆。不要以为所有的创业都风光无限,Hans创业之初遭遇最大的瓶颈就是——没钱。这之前,他挣的钱全都用在搜集标本上了。但这并没有妨碍他创业的热情。没了工作的Hans把所有的心思都放在了挑选什么标本,放多少标本,怎么切割,怎么嵌入有机玻璃里……

终于,一年后,只出不进的他,破产了。这时,朋友建议Hans去Kickstarter网站上筹钱。Hans刚开始并没有多大的“野心”,最初他只想筹3.8万美元,只不过是约25万人民币。然而,接下来的事情,让他自己都惊呆了,Hans的项目发起不久,就被推到了首页,很快就筹到了100多万美金。

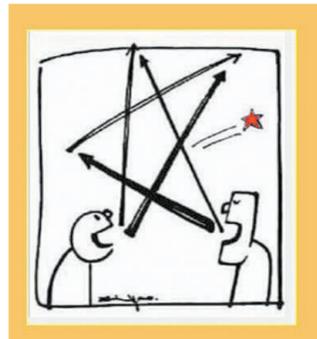
第一代迷你博物馆,有“大中小”三个版本。最贵的售价299美元,里面有33个标本,包括猛犸象的毛发、恐龙蛋壳、原始人用过的斧子、柏林墙的碎砖……每个标本底下都有标签,

都有权威认证,标本的详细信息在其官网上也都查得到。Hans还附赠一本每一个标本的科普小册子。

因为全都是纯手工制作,被嵌入玻璃的标本,形状可能会略有不同,玻璃里有时还能看到气泡。但这些“瑕疵”并不影响大家对它的喜爱。

2015年,Hans推出第二代迷你博物馆,第一轮开放购买后,18分钟就售罄,最后收入超100万美元。记者从迷你博物馆官网得知,目前第三代迷你博物馆产品正在预售中。

对此,中国社会科学院金融所汪萍表示,物质丰富的时代,人们的活动会越来越多样化,需求各种各样,这样就产生了多种多样的小众市场。市场小,并不意味着销量小。迷你博物馆就是一个例子。它在已经小有名气,也赢得了一定的粉丝群,这些东西不但精美而且富有装饰性,还有着科普性、故事性,它提供了人们近距离探索独特的标本文化的机会,是一件很有意义的事。



什么是波克定理?

波克定理是指只有在争辩中,才可能诞生最好的主意和最好的决定。无摩擦便无磨合,有争论才有高论。波克定理的提出者是美国庄臣公司总经理詹姆斯·波克。



解读

20世纪80年代曾领导过电脑工业新潮流的苹果电脑,在1997年时曾处于崩溃的边缘。有人认为,苹果失利,源在原本的争辩文化失调。

苹果公司原有文化的核心是一种鼓励创新、勇于冒险的价值观。白手起家,小小的苹果电脑便技术领域内引发两次变革,迫使包括IBM和微软在内的每一家电脑公司都加入它开启的新潮流。苹果公司不仅是勇于创新,事实上,公司一直是我行我素,冒高风险,甚至反主流。公司的信条是进行自己的发明创造,不要在乎别人怎么说,一个人可以改变世界。

正是这种大无畏精神使公司能够推出令广大用户喜爱的Macintosh电脑,开鼠标定位器和图像表示的风气之先,公司也一直以这种独创精神为傲。在其创办初期,公司曾在楼顶悬挂海盗旗,向世人宣称“我就是与众不同”。正是这种价值观造就了苹果的成功。在这样的企业文化下,强调每一个人的独创性,而且是完全的我行我素。表面上看,这种文化似乎把争辩带来的好处发挥到了极致,但在其实行中,却带来了问题。

企业经营指导思想的不适应性导致战略错误。我行我素的文化必然导致公司的经营指导思想是一种“产品导向”或称“技术导向”的思想,使公司方向与市场需求难以协调。苹果机性能优越,使用方便,是最易联网的个人计算机,在技术上可谓无可挑剔,但苹果机独树一帜的不兼容实际上限制了市场对它的需求,赶走了许多潜在客户。苹果拒绝授权其他电脑生产商生产深受喜爱的Macintosh软件,从而失去了一个拓展市场的绝佳机会。

经营战术不适应需求和竞争产品导向,傲慢的苹果公司看不到环境改变,低估竞争对手的实力,经营战术不适应竞争。崇尚个人英雄主义,桀骜不驯,难以控制,技术人员与管理人员之间冲突频频;独创精神未成为技术发展的动力,反而加大了合作难度;公司对事物的看法总是不能取得一致,无法作出决定,错过了许多良机。



启示

从苹果公司的失利中我们能得到些什么启示呢?首先,强烈而和谐的企业文化对企业的生存发展具有至关重要的作用,即企业应有鲜明价值观,有明确的指导方针,有强烈的经营理念。强烈的个人价值实现的欲望不应该影响整个公司的和谐运转——和谐一是指达到内部的和谐,二是指与外部环境的协调。

其次,成功的公司也注重激励员工,将人视为最宝贵的资源,力图将人才资源的潜力最大限度地激发出来;同时要求发挥团队合作精神,上下一心,团结一致。

第三,企业文化应随着环境变化而相应作出调整。企业领导人应树立权变的观点,密切注视环境的变化,预见性地推进文化演变。企业的成功,离不开两大法宝:一是批评,二是争论。

(图片来源于网络)