

谈经论道

科技创新将造成持续性颠覆性改变

不管是小企业或者是大企业,不管是在哪个领域,企业家心里头都跟我一样,都是忐忑不安的,都是有焦虑的。世界的变化不确定性太大,整个经济环境的不确定,同行在竞争中科技创新、业务模式创新对整个行业的颠覆甚至对整个社会的颠覆,这些不确定性会让我们非常忐忑不安。这些不确定的事情中,有一件事情我觉得是确定要发生的,就是科技创新对人类社会的颠覆最后会产生什么样的结局。

今天移动互联网确实对人的生活产生了那么大的影响,影响是十年前我们根本没法想象的。

整个人类社会中,几千年以来,世界的变化是不大的。但近三百年由于科技的创新,社会发生了大的变化,颠覆了整个社会。未来的科技创新是什么?将会是人工智能、生物工程和互联网的融合。仅仅人工智能是不够的,跟互联网结合以后,它在工业制造上,在军事上,在宇宙探测上将会产生什么影响?结合想象,真的可能会使一个国家的命运有非常大的变化。而我却有担心的地方,今天中国的科技创新比以前有了极大的进步,我认为这可能归结为民营企业生命的加强。但是咱们国家在一些基础工业,特别是人工智能的技术部件,传感器等技术,实际上是先天

性地落后。落后的原因之一就是把它封锁在大学和科研院所里研究,并没有企业里边投入更大的力量。

所以,中国的民营企业包括国家的科研院所,凡是有能力的、有抱负、有追求的,在这方面应该站在一个更高的高度,站在一个国际的高度去进行投入,去进行自己研发团队或者是构建国内的团队等等,在这方面要进行布局,这个可能是对十年后将要发生的事情,提前做一些准备。

如果一个人人在企业工作,实际上你不得不去考虑未来,向先进学习。最近这十年来诸多的互

联网服务公司出现了从业务模式上到技术上,各方面的创新,提出了很多新的观念,这些东西都值得我们去认真地去学习。如果自己先有一个状态,老是固步自封,不肯去学习,或者从内心去抗拒,肯定是不行的。我觉得经常和年轻人待在一起,向他们学习,可能是让人能够保持活力的一个重要原因。我在企业家俱乐部有这么很多朋友,他们都是不断有新的想法,不断做出惊天动地的事业,这些当然都是我学习的榜样。

(本文节选自联想控股董事长兼总裁柳传志4月23日在中国企业家俱乐部2016年绿公司年会上的演讲,来源:新浪科技)

印度快递 百年传统战胜现代技术

“五一”期间,快递员比平时还要忙碌。一年里,无论平时还是节假日,快递从业人员通过自己的辛勤劳动大大方便了人们的工作生活。而且,很多国家的快递员在工作中还摸索出了一套最适合自己的工作程序,让快递既快又准确。

“无论发生什么,必须到达”——这是印度孟买有着120年历史的Dabbawala(达巴瓦拉)的行规。5000人,平均每天送出20万份午餐,没有专门的交通工具,但他们的准时正确到达率超过99.9999%。

他们负责将客户家中烹调的餐盒送到客户的办公室,然后当天将空的金属餐盒送回客户家中。孟买大约5000位餐盒快递员,拥有令人惊叹的服务纪录。在这个全世界人口第四多的城市,他们一个工作天要运送超过13万个午餐餐盒,等于每天进行26万次任务,一天六个小时,每星期六天,一年52个星期(扣除假日),但他们极少出差错。更惊人的是,这群半文盲且自主管理的餐盒快递员,是以非常低廉的成本、不伤害生态的方式,来缔造极为卓越的绩效,而且不必使用任何信息系统,连手机都不需要。

餐盒快递员服务的可靠性,已成为传奇。自1890年创立以来,这项服务历经了饥荒、战争、雨季、印度教徒与穆斯林冲突,以及一连串恐怖攻击的考验。它已经引起全世界注意,英国查理王储与英国知名企业家查德·布兰森都曾造访;以物流业见长的联邦快递也派遣员工前来取经。

——应需而生——
午餐配送成为一桩大生意

达巴(Dabba)是饭盒的意思,瓦拉(Wala)是快递员的意思。达巴瓦拉是一群活跃在孟买这个大城市里的送饭人。

“达巴瓦拉”的概念始于英属印度时期。许多来到殖民地的英国人不喜欢本地食物,因此一项将午餐从他们的家中直接送至工作地点的服务应运而生。今天,印度的商务人士是达巴瓦拉的主要客户,但富裕家庭雇佣他们将午餐送至学校上学的孩子的情况也日渐增多。

孟买是一个狭长的城市,南部中心地带是较为集中的办公和商业区,有大量的白领和小职员在那里工作,然而昂贵的房价使得即便是中产阶级也承受不了居住在那里的生活费用,许多人都住在北部城郊生活费用比较低廉的聚居区。孟买居民大多保留着要吃家里做的午餐的习惯,包括学生、小老板、上班族,特别是银行职员和工厂工人。他们有的是为了省钱,有的是为了卫生,有的是因为有特别的民族饮食习惯。达巴瓦拉这个送饭的职业就应运而生,应运而旺。

达巴瓦拉辛勤而富有创造性的经营,使孟买的午餐配送成为一桩大生意,每年的收益达1.8亿卢比。尤其令人惊叹的是,文化程度很低的达巴瓦拉在高速运转中把差错率保持在八百万分之一,即送餐的准确性为99.99999%,而这一切的取得不依靠任何先进技术,只是凭着一套简单符号和达巴瓦拉细致及相互间的密切合作。

——高效流程——
无论发生什么都准时送达

每天上午,达巴瓦拉会去各个客户家中取餐,然后在附近火车站将午饭盒分类,趁着非高峰时期火车不那么挤的时候,把各家的饭送上合适的火车行李车厢,发往目的地。到达目的地火车站后,再次分类,最后准时送到各个区域的办公室或学校,整个过程他们都用最高效率的方式做完。客人们拿到饭的时候,基本还带着刚出锅的温热。

一份午餐从客户家送到客户的手里要经过5道达巴瓦拉转手,大概的流程是这样的:

10点前收餐。主妇在上午10点钟之前准备好午餐并



放进餐盒,如果顾客的家人连续几次不能在规定时间内准备好餐盒,达巴瓦拉有权在一个星期之内拒绝服务。

规划最优路线。达巴瓦拉 A 在10点之后赶来取餐盒,再前往下一个顾客家。他要负责30-35名顾客,取餐顺序和路线都经过详细考虑,基本是最优和最短的路径。**10点半团队传递。**10点半,达巴瓦拉 A 赶到距离最近的一个城郊火车站,将收集来的餐盒交给在那里等候的达巴瓦拉 B。整个B团队专门负责按照目的地将餐盒进行分拣、归类,之后交给达巴瓦拉 C 带上火车。

餐盒在火车上旅行。火车在一个站的停留时间是两分钟,10点40分至11点半,餐盒在火车上旅行。

经5人到达目的地(黑体)。在城区各个火车站站台上,达巴瓦拉 D 已经开始等候。火车到站后,他接过餐盒,再次按区域分拣。最后的送运会交给达巴瓦拉 E,由他将餐盒送到顾客指定的地点。

用餐完毕,原路返回。客户吃过饭后将餐盒放回原处,达巴瓦拉就会按照来时的方法把它运送回家中。

无论发生什么,必须准时送达。达巴瓦拉的行规是:无论发生什么,必须准时送达。

这样的服务,一个月的服务费大概是150-300卢比,大概人民币15-30块钱。达巴瓦拉的员工文化程度都不高,每天工作12小时,除去中间的费用,月纯收入4700卢比,约合400-500元人民币。

在整个送餐过程中,达巴瓦拉使用的交通工具基本就是火车,自行车,板车和双腿。

——有章可循——
可靠表现坚持百年传承

达巴瓦拉的成功其实有章可循。首先,他们真正了解客户的需求,即把正确的饭盒及时地送到正确的客户手里。他们的送饭过程中没有任何与送饭没关系的工作,也就是没有任何不必要的浪费。有个例子是2003年11月4日,英国的查尔斯王子访

问印度时指名要会见达巴瓦拉,达巴瓦拉则要查尔斯王子在某个达巴瓦拉送饭汇合的火车站接见达巴瓦拉,因为这样就不会影响他们的工作。

使用目视化管理。他们中大部分人是文盲。为了保证每天把这些饭正确递送到客户手里,他们使用了很简单的色卡加简单的字母来管理。简单的目视管理帮助每个达巴瓦拉轻易地找到客户的位置。

很强的团队意识。达巴瓦拉一般25-30人分成一组,每组有一个组长。当发生问题时,每个小组就解决,不需要汇报到总部。运送过程是统一完成的,这就要求有很强的团队合作意识。每个小组中还配置一个替补员工,当发生有当班的达巴瓦拉生病或不能上班时,替补就要接上去。如果发生有饭盒没能赶上火车时,替补就要完成将落掉的饭盒送到终点。

简单和快乐。达巴瓦拉是一群快乐并追求简单的人群。这也是符合精益思想的。精益追求的就是把复杂的工作简单化。他们从成立至今未发生过罢工。他们的人员流动率是最低的。他们从未做过任何体系的认证。

业务分工精细。所有的业务一环扣一环,每个角色仅做自己的事。效率和差错率都能很好的控制。

行之有效的编码机制。举例来说,一个住在D区的客户,在N区的M中心3楼工作。编号是9MX310D。餐盒从顾客家被拿走,到D车站启运,在10号车站卸下,由9号达巴瓦拉送到N区,在M中心3楼,把餐盒放到顾客的办公室外。顾客用餐后,再把饭盒放回原位,整个过程井然有序。“人”“单”合一。

规则简单,执行彻底。管理如此,流程亦如此,复杂的事情简单化,简单的事情做彻底,是为管理智慧。

在订餐App盛行的现在,达巴瓦拉仍然用可靠稳定的表现坚持着百年的传承,并且成为了孟买生活的重要组成部分。而因为大众的关注,达巴瓦拉也成为了孟买的一个象征。在他们的眼中,递送餐盒是为了解决顾客的基本午饭需求,这不仅仅是一份工作,而是一项伟大的事业。(本报综合报道)

管理速递⑧

普希尔定律
再好的决策也经不起拖延

好决策,是基于一个训练有素的企业法人团队为条件的,即再好的决策也经不起拖延,唯有擅长“效能和动手操作”的团队,才能实现决策的预期。

什么是普希尔定律?



在做出一项正确的决策之前,速度是关键。即使是一项好的决策,如果不能在公司中迅速形成共识,也等同于虚有。A·J·S公司副总裁普希尔认为,凡是在某些行业内的领跑者,都具有迅速做出正确决策的能力;思虑太多,会阻碍迅速做出决策;任何一项正确的决策,都是现在做出来的。后来人们将其总结为“普希尔定律”。

解读



有一位勤劳的农夫在一块无人肯播种的荒地上辛苦劳作。过路的人看到他在地上堆满了砖头、瓦块和锈铁,地下生满树根的瘦土里挖田。便嘲笑他说:“喂,老头,你是在挖金子吧?”农夫一声不吭,埋头苦干,清除了砖头、瓦块和锈铁,铲除了地下盘绕的树根,然后开始整理,施肥。一晃几年过去了。到了收获时节,农夫满怀喜悦地在田里收获。这时,一位赶着牛车的年轻人对老农喊道:“喂,老大爷,你哪辈子积了大德,上天恩赐了你这么一块肥沃的土地。”农夫擦了一下脸上的汗珠,大声回答:“年青人。上天恩赐我这块宝地时,人家都在骂我是个老傻瓜。”市场是千人千份的,一个定位合适的企业法人,老天必定给予其“一亩三分地”,用心用力耕耘好,才是正道。

富兴集团是一家靠工程建筑起家的大公司,但自从走上多元化经营道路,建成并营运北环商场后,就一直处于亏损状态。有人曾劝总裁罗桥改变经营结构,停止百货经营,改建保龄球馆,增设餐饮服务,拓宽停车场,做出营销策划,就可能走出一条新路。总裁罗桥心里直打鼓:这条路能走通吗?三年前富兴集团修建北环商场时也认为占尽天时地利,哪知一眨眼功夫商场四起,北环商场自然难逃厄运。现在觉得做保龄球馆稳赚钱,万一等修成了保龄球馆又遍地开花怎么办?

罗总认为北环商场还没有亏损到难以维持的地步,看看局势再说。再说,北环商场已经给富兴集团很大的压力了,哪敢再投资几百万元去建一无所知的保龄球馆。此时,一个叫刘德刚的人出现了,他愿意租赁北环商场,并投资改建保龄球馆。罗总求之不得,哪来这种不用自己冒险又能收取高额租金的美事。

刘德刚接手北环商场后,开始有条不紊地进行着,赶在春节之前,北环保龄球馆建成了。由于先期的宣传策划非常到位,方圆几百里的客人都蜂拥而至。电视台、报纸的记者也被这种新的时尚所吸引,不遗余力地在媒体上予以宣传报道。保龄球馆几乎天天客满,一个月下来,营业额竟高达几百万元,刘德刚喜出望外,而罗桥则捶胸顿足,后悔不已。

罗桥不及时改变经营结构的决策,尽管避免了失败的可能,但同时,无疑也把大好的赚钱机会拱手送给了别人。

启示



人们常浪费太多时间来预测未来,以致延误了做出决策的时机。再好的决策也经不起拖延。

如果把决策作为企业法人治理的心脏,那么行动就是相当于手脚。心动不如行动,一个行动力差的团队,再具智慧的决策,都是等于零。我们讲的“行动力”,是指决策策略意图,具备超强的自制力,同时能够去突破自己,实现自己想做而不敢去做的,或者是自己认为自己能力不足的事,制定计划就下定决心一定要去实现。对于企业法人的职员而言,它就是自制力;对于企业法人的核心领导而言,就是领导力。

世界之窗

困难比预想中来得还要快。

4月20日,英特尔公布了2016财年第一季度财报。报告显示,英特尔第一季度营收为137亿美元,比去年同期的128亿美元增长7%;净利润为20.46亿美元,与去年同期的19.92亿美元相比增长3%。

虽然英特尔第一季度业绩超出华尔街分析师的预期,但刚刚走上任成为制造和销售主管的原英特尔CFO斯特西·史密斯表示,PC市场下滑的速度比预期快,因此英特尔降低了营收预期。此消息一出,其盘后股价下跌2%。

随后,英特尔宣布将裁员1.2万人,占其员工总数的11%。

英特尔表示正在寻求从个人计算机为主的公

司。作为公司重组的一部分,裁员措施旨在“加快公司的过渡进程,使其可为云服务提供支持”。据悉,此次裁员活动将于2017年中期在全球范围内发生,具体方式则包括员工自愿离职和非自愿离职,同时该公司还将对旗下项目进行重新评估。

英特尔CEO科再奇在内部邮件中表示,本次大规模裁员利好公司长期发展前景,“有助于英特尔在智能、互联的世界中进一步领先”。

上一次英特尔进行如此大规模的裁员活动,还是在十年前。当时为了应对全球性金融危机和激烈的市场竞争,英特尔通过解雇、人员耗损和出售业绩不佳的部门裁员1.05万人,占员工总数的10%。

这似乎说明,此次英特尔面对的危机可能比

当时还要严重。

作为全球最大半导体芯片制造商,个人电脑市场贡献了英特尔将近60%的营收。然而据IDC的数据显示,今年前三个月,全球PC出货减少了9.6%,连续第六个季度下滑,PC出货总数已降至2007年以来的最低点。

这也导致过去四年里英特尔年营收增长率不到1%,与此同时公司的员工数却接近历史最高水平。这样的境况迫使英特尔CEO科再奇大力削减员工人数以压缩成本。

为应对挑战,英特尔正在将发展的重点转向服务器芯片和物联网芯片等高增长领域,并在刚刚结束的英特尔信息技术峰会上强调与创客的合作,希望通过机器人、智能硬件、可穿戴设备等新兴领域提高营收的成长性。

然而多番调整后,英特尔内部出现了不和谐声音。近期,负责移动部门的公司元老艾莎·埃文斯和负责PC芯片部门的柯克·施浩德先后递交了辞呈。这次人事地震也被不少业内人士解读为“英特尔移动业务的分崩离析”。

当然,移动业务成为英特尔的财务包袱已不是一两天的事,在高通和其他厂商的挤压下,英特尔的移动业务一直不断被边缘化。事实上去年开始英特尔已不再专门发布移动部门财报。

内忧外患之下,英特尔短期内的前景不被市场看好,今年股价迄今的表现也落后于其他芯片股。当然英特尔并非面对转型困难的唯一科技巨头,在当下快速多变的复杂环境中,英特尔、IBM这样的传统科技领军企业需要更敏捷地适应变化。(来源:界面)

英特尔启动10年来最大规模裁员