



传统制造企业变革并非拆大做小

沈闻润

今年以来,可以看到很多大型传统制造企业的转型路径和方向日益清晰。其中,营收已经超过2000亿元的海尔集团,通过拆大做小,将海尔集团变身为投资驱动平台,按照小微主、平台主和创客三大方向将一个集团拆分成几百个平台。同样,作为全球最大的PC制造商联想集团,则另起炉灶打造了一个神奇工场平台,开始孵化各种创业和创新项目,并推出了智能路由、空气净化器以及智能家居套装等产品,由此在现有的电脑、服务器、手机、电视等传统业务之外,布局新的创业项目。

同样,宝钢、武钢等一大批传统制造企业,近年来面对互联网浪潮的冲击,要么是直接在企业内部成立创新驱动平台,孵化和培养一些新的创业项目;要么是直接另起炉灶投资一些与企业传统业务没有关联的新领域,从而通过新业务的发展谋求增长的动力。似乎很多人认为,在这一轮传统制造企业变革过程中就是要拆大做小,通过一系列创新小项目的孵化,为企业在互联网时代发展寻找和探索更多的创新

2015年,许多中国传统制造巨头不约而同地释放出转型方向和信号,即通过一系列小微企业和创业型项目,来寻找传统制造企业在互联网时代的生存动力和方向。然而,这一轮的制造业变革绝非简单的拆大做小,而是要通过这些创新项目来探索并完成与市场 and 用户的重新沟通和交互,寻找一条更贴近市场和用户、捕获各种新兴消费需求的变革道路。

驱动力。同时解决长期以来大企业创新和变革过程中存在的“大企业病、决策效率低下、反应速度慢”等弊端。

然而事实情况并非如此。对于当前大量传统制造企业巨头来说,拆大做小只是手段而非目的。必须要看到是,当前一系列已浮出水面的传统大企业转型,在大平台之外重建并孵化新的项目和平台,其初衷并非真正依靠这些小的创新项目获得企业经营规模和利润上的增长和支持。

同阿里、百度、腾讯、小米等互联网企业相比,大量传统制造企业的软肋便是天天在跟用户打交道,却不知道用户的需要到底在哪里。

长期以来形成的“以产定销”以及“大规模制造和低成本分销”,面对当前互联网企业的“以销定产”、“按需生产”在竞争时缺乏优势。最终没有将制造优势快速在互联网时代转化为市场竞争优势,反而成为身上背负的“巨大包袱”。

其实对于当前众多传统制造企业,只是希望通过拆大做小途径,一方面布局一些传统企业平台和管理组织架构下无法建立和实施的创新项目,希望通过“播下一颗颗种子”实现在传统产业建立新的希望。另一方面则是要通过这些创新项目和平台,重新梳理和打通与市场及用户的交互关系,建立企业在互联网时代更加快速了解、熟悉和

掌握用户需求变化方向和趋势的模式,从而实现将企业的技术创新和产品研发与用户需求的无缝对接,找到真正属于传统制造企业的用户,从过去的“一锤子买卖”向“持续性交易”变革。

所以,无论是海尔还是联想,进行一系列产业扩张、产品创新以及服务内容创新,看上去与传统的业务体系没有太直接的关联,但其初衷和方向还是围绕“满足用户需求”的快速变化,推动用户生活水平的显著提升,不断进行与用户“吃喝玩乐”相关联的产品开发和产业布局。

由此也让人们更加清晰地了解到,面对一个传统旧时代的结束,一个互联网新时代的开始,核心目的就是更好地了解和掌握不同时期的消费需求,并完成从被动的响应需求向主动的满足需求变化。因而拆大变小只是道路并非目标。对于当前的众多传统制造企业来说,虽然还没有真正找到快速引爆和引领行业发展的系统道路,但是已经锁定了整个产业变革的方向,那就是不断捕获用户的需求并将这一需求进行持续发酵和升级,从而更好的实现在时代变换过程中的领跑。

人本论

越简单的事越困难

丁是钉

现实中总有一些现象让人困惑和不解。像万科的董事长王石,可以放下那么大的企业不管,自己去登珠穆朗玛峰,去国外读MBA,而且还有精力和年轻漂亮的女演员谈恋爱,似乎管理企业很轻松。还有好利来的老总罗红,好像企业根本用不着他管,他只是去非洲拍照片,做他的摄影家和环保主义者就行了。问题是他们那么轻松,却赚着大把的钱;许多年轻人一年到头苦哈哈的,却依然是月光族。

管理万科那么大的企业,本来应当是件很困难的事,怎么在王石那里却感觉很简单呢?年轻人大部分从事的都是简单工作,但为什么竞争压力却是那么大呢?现实中很多事情就是这样,越是那些看起来简单的事情,真正做起来却发现很困难,而那些看起来高难度的事情,却往往会比较容易。

还是举一个大家熟悉的、容易理解的例子吧:大家都知道,要考上北

大、清华是一件非常困难的事,但北大、清华毕业后,无论是找工作还是升职,都要比普通院校的大学生容易得多。

这是什么道理呢?是因为大多数人都愿意选择容易的事情来做,结果导致竞争者的基数特别庞大,竞争自然就会很激烈。如果一开始就选择了一件高难度的事情,许多人还没有尝试就望而却步了,后面就变成少数人的竞争,甚至是没有竞争,当然也就容易多了。从另外一个角度讲,做过一些难题以后,再做容易的题目自然不在话下,但如果是一直做简单的题,再碰上难题可能就会不知所措了。

选择困难的事,这个从经济学的角度讲,叫建立竞争壁垒。凡是利润高的企业都是有竞争壁垒的。在中国市场上,典型的竞争壁垒大致分为这么几种:

第一类是政策壁垒。大家都知道烟草企业非常赚钱,原因是什么,就是因为政府只允许少数几家企业做,其他人不可以做。历史上的盐

铁专卖,也是这个道理。大家感觉非常赚钱的银行、证券、保险大都属于这一类。尽管银行已经开始向民间资本开放,但还是非常有限的,对于改变竞争格局,基本上还没有发挥什么作用。民间资本对于金融业的高额利润非常眼红,强烈希望政府能够放松管制,让自己进入这一高收益领域。但结果必然是随着垄断的放开,也就是壁垒的打破,金融业会变得没那么赚钱,整体的利润水平会大幅度下降。支付宝就是一个很好的例子,当支付宝利用互联网金融这一渠道独家杀入理财领域的时候,支付宝可以为客户创造高出银行存款利率几倍的收益。但当更多的“宝宝”类产品大量涌入的时候,支付宝的收益水平甚至比不上普通的银行理财产品。

第二类叫资源壁垒。典型的是中石油、中石化和一些稀有矿产企业,资源就那么多,他们占了别人就没有了,所以他们就在很大程度上掌握了定价权,也就能够赚钱如流水一般。沙特、科威特等石油输出大国,

也正是因为占据了石油资源上的天时地利,才变得富得流油。只是由于页岩气等新型能源的大面积发现和开发,让石油变得可替代,石油输出国组织的地位和盈利能力才大幅度下降。当然,资源的类型是多种多样的,除了自然资源外还有政治资源、人脉资源等等。

第三类是技术壁垒(含标准壁垒、绿色壁垒等)。传统的“祖传秘方”就属于这一类。技术壁垒是欧美跨国公司最擅长的获得工具,其不仅通过技术优势直接获取利益,还常常利用技术上的优势建立标准壁垒,把别国产品挡在门外。美国高通公司主要就是靠技术壁垒,在全球获取大量利润。目前,高通公司拥有所有3000多项CDMA(用于无线和数据产品的码分多址)及其他技术的专利及专利申请。高通已经向全球125家以上电信设备制造商发放了CDMA专利许可。艺术家、体育运动员之所以有巨大的收入差距,主要就是由于技术壁垒造成的。

(下转第十一版)

中国化管理协会培训委员会在京成立

11月28日,中国化管理协会培训委员会在京成立。据了解,中培委是中国化管理协会分支机构,由从事培训管理研究和实践的机构、文化企事业单位和对我国培训领域和行业有贡献、有影响力的管理者、经营者、专家学者自愿组成。据介绍,自2015年1月开始筹备,中培委至今已吸收超过500家会员,聚成股份、倍增集团、天智教育、未来派、盛世纵横等培训龙头企业都在其中。大会当天,中培委还与新华网签署了战略合作协议,今后双方将就“互联网+培训”展开深入的合作。

中国企业可持续竞争力年会召开

由北京融智企业社会责任研究所举办的“互联网+”社会责任管理创新暨2015中国企业可持续竞争力年会,11月27日在北京举行。中国企业管理研究会会长黄速建在会上表示,“互联网+”在推动经济社会的快速转型中,将引发企业在内的组织运行方式的深刻变革。“生产方式的变化,使得履责主体更加强调中小企业和个体能动性,‘互联网+’引发制造模式变革,从减量生产转换为增量生产”。他认为,中小企业更加符合个性化、碎片化以及大规模定制式生产,在支持整个经济社会可持续系统发展中的作用将更加突出,中小企业未来承担的社会责任将会更大。

酒金会获“中国酱酒行业领军品牌”

11月28日,在第四届中国品牌年会年度“金博奖”盛典上,酒金会斩获“2015中国酱酒行业领军品牌”,同时酒金会联合创始人周修被授予“2015中国酒业商业模式创新人物”奖。据了解,酒金会创立了中国酒文化产品中国酒窖,让珍稀年轮茅酒以年轮专利酒柜的形式陈列展示出来,解决了中国优质白酒的价值感、财富兑现、收藏、品鉴产业化、生活化、白酒人文健康品饮技术手段等价值提升问题,为中国白酒从商品到文化、到财富、到精神气质的升华提供了物质、技术条件。

洛阳市国税局全力服务“走出去”企业

今年八月中旬,国家税务总局和河南省、洛阳市国税局均收到了洛阳双瑞特种装备有限公司的感谢信。2013年9月5日该企业承接到英国泵业公司一份订单,此订单第三次发货报关时,货运代理公司操作人员错误地将产品发票和合同付款发票总额累加后报关,导致报关金额增加了564196.08美元。经该公司多次和上海海关协调,直到2014年11月4日才成功申请将第三次发货产品的报关金额从846294.12美元变更为282098.04美元。由于此次修改报关单涉及多个单位,所以历时过长,错过了退税申报期限。市国税局知晓相关情况,及时向上级请示,并派专人上门辅导该公司进行延期申报,最终使该公司仅用了八个工作日就办理完成退税申请审批,挽回损失25.89万元。在此过程中,该公司深切感受到税务系统“便民办税春风行动”给企业带来的实实在在的实惠。

(朱春风 刘源)

图说国务院常务会议



2015年12月2日

听取人民币加入特别提款权情况和下一步金融改革开放相关工作汇报。



完善宏观审慎管理,坚持有管理的浮动汇率制度,保持人民币汇率在合理均衡水平上的基本稳定,有序实现人民币资本项目可兑换。

部署在多地开展金融改革创新试点,提升金融服务实体经济能力。

一是建设浙江省台州市小微企业金融服务改革创新试验区。



二是在吉林省开展农村金融综合改革试点。



三是支持广东、天津、福建自由贸易试验区分别以深化粤港澳合作、发展融资租赁、推进两岸金融合作为重点,开展金融开放创新试点。



决定全面实施燃煤电厂超低排放和节能改造,大幅降低发电煤耗和污染排放。



在2020年前,对燃煤机组全面实施超低排放和节能改造,东、中部地区要提前至2017年和2018年达标。



对超低排放和节能改造要加大政策激励,改造投入以企业为主,中央和地方予以政策扶持。



中央财政大气污染防治专项资金向节能减排效果好的省份适度倾斜。

通过《中华人民共和国人口与计划生育法修正案(草案)》和提请全国人大常委会授权。

草案明确在全国统一实施全面两孩政策,并对奖励保障等配套制度作了调整完善。



会议还通过关于授权国务院在北京市大兴区、天津市蓟县等试点县(市、区)暂时调整实施物权法、担保法有关规定的决定草案。



王利博制图

海淀工商加强文玩市场监管力度

近日,北京工商局海淀分局依据《北京市公安局等八部门关于加强刀具等管制器具管理工作的通知》,对爱家收藏等文玩市场内经营刀具、管制刀具的市场主体进行了检查:1.详细检查经营者营业执照,核定经营范围;2.查阅经营者的经销台账和相关资质手续;3.提示执照到期的经营者及时换照,并到属地公安机关备案相关信息。下一步,分局将进一步扩展管制器具经营活动的监督检查范围,确保安全良好市场秩序。

北京海淀工商专栏