

【正话工匠精神之四】

差异化创新是“工匠精神”的内核

许意强

近日,两家全球化进程最快的中国企业,引发舆论圈刷屏。一家是遭遇巨亏的联想,另一家则是创净利润新高的华为。

事实上,透过联想与华为的业绩表现,公众将更多的好奇锁定在那些被华为“撂倒”的“曾经王者”。不得不说,它们的倒下一是缺乏主心骨,喜爱亦步亦趋,习惯性地在外资企业后面“跟跑”;二是缺乏钉子精神,很多企业在经营过程中,一遇到阻力就选择撤退,没有坚持的勇气和精神。如果说前者是自信不足,那么后者就是韧性不足,而这种不足正是中国企业长期以来“工匠精神”缺失。

今天,当我们将“工匠精神”以史无前例的高度加以宣导时,我们看到,不同的市场主体都能给出自己的答案和标准。但是,真正回归到企业的经营和发展层面后,很多企业并没有将“工匠精神”从口号理念变成实施路径,也没有多少企业真正将“工匠精神”变成推动企业从跟随到超越的核心动力。

相比之下,德国和日本等一些制造强国,对“工匠精神”的诠释生动得多。比如德国企业的“工匠精神”,留给全球的印象就是一丝不苟,甚至在很多中国企业看来,德国企业的这种“工匠精神”有点古板和教条。但是德国企业正是通过对这种细节的坚守与

核
心
提
要

模仿和跟随导致企业的道路越走越窄,未来企业只有走差异化的创新之路才有可能闯出新天地。从这个意义上说,企业走差异化之路与“工匠精神”,在追寻的目标上或是求新,或是求精,但不管是哪种,都与“拿来主义”天然不相为伍。

坚持,才成就了今天在全球市场的口碑和信誉。同样,提及日本企业的“工匠精神”,全球人几乎都知道,日本产品无论是设计还是制作工艺,无不体现着人性化和实用化,比如一台电视机屏幕的长宽比例,家庭轿车中的儿童座椅等等,其设计无不让人觉得“刚刚好”,所谓“增之一分则太长,减之一分则太短”,用来描述日本企业的“工匠精神”是十分恰当的。

回过头来,如果要谈当下中国企业的“工匠精神”,外界很难有个直观的、深刻的印象,当然,过去百年的历史长河,中国无论是民族工业还是商贾服务,我们的“工匠精神”并不缺少自己的内核和文化。从这个角度上说,与其说中国企业“工匠精神”缺乏,不如说是迷失。迷失的根源在于急功近利,在于急于求成,在于怕被别人甩开。

在很多领域,中国企业都不是开拓者 and 领导者,都是从模仿、跟随起家,通过“小米加步枪”的快速打法,以大规模的低成本制造优势,在全球市场上从占据一席之地,到拥有半壁江山。做“大”之后的中国企业,过于迷恋自己在全球市场上的一定优势,根

本没有想到“做大”与“做强”的关系。因此,在抱有一种“今日有钱今日挣”的心态下,一步一步陷入“为了做大而做大”的迷途之中,不仅将原有主业竞争优势丧失,同时还在“新技术一日千里”的竞争格局中,被竞争对手“区隔”,被饱和市场挤压。

智能手机作为华为新生的主营业务,华为无悬念地成为中国第一家年发货量过亿的智能手机厂商。想当初,华为进入智能手机领域,除了苹果和三星等国际大牌虎视眈眈,在国内市场,同一量级的还有联想、海信、酷派、中兴、HTC、小米、乐视、锤子等诸多品牌相互鏖战。在竞争中,华为逐渐意识到,通信产品的卖点必须由“价格”变成“品质”,这种对技术品质的专注态度,在接下来的企业运营中,很快就被彻底渗透到各个层级。华为的这个态度几乎是“华为精神”的自然延伸,以业内人士的话说:华为每一款手机都经过上万次的试验,每次试验就是为了让产品充分暴露问题,目的是确保出厂后的产品让用户心服口服。

相比之下,同是做手机,但不少企业对品质和技术的专注和投入,与华为

相去甚远。从相关报道中可以看出,其他的手机品牌,一谈技术就说产品外观如何精美,一谈产品开发就说个人情怀如何深沉,一说市场定位就说如何营造“抢购潮”,总而言之,没几个在踏踏实实做研发、做产品。从这个角度来说,今天的联想在手机业务上完败华为,今天的小米被认为进入“中年危机”,以及其他勉强活着的手机品牌,他们之所以由盛转衰,不是因为生存的土壤不好,而在于他们的专注力不够、投入不足,差异化创新不到位。

可见,对于很多中国企业来说,打造自己的“工匠精神”建立与同行和对手的差异化竞争优势,已经是“箭在弦上”不得不发。但是在具体的操作路径上,却要坚持和秉承自主与原创两大理念。

前提就是需要在企业的技术、管理、文化等多个方面,建立起自己的差异化竞争优势,形成自主性和原创性的创新变革能力。同时还要形成一种新的精神与文化,那就是甘于做一根针,当一颗钉子,在自己所处的行业和领域,坚持不懈地牢牢扎进去,要有咬定青山不放松的精神与气魄。

双创践行者郝聚民博士：推动双创落地 助力企业转型

本报记者 宋笛

《中国企业家报》:当前国家大力提倡“大众创业、万众创新”,您认为创新对于中国企业到底有什么样的重要性?

郝聚民:创新对于中国企业而言,不是简单地贯彻政策要求,不是可有可无,创新是这个时代生存与发展的法则,一句话“创新定生死”。这主要源于两个判断。

第一,互联网等新技术为人类打开了全新的天地,企业处于重大的转型机遇期。互联网带来无处不在的联接和人类智慧的空前共振(Holos),导致我们进入了陌生的VUCA时代,即易变性、不确定性、复杂性和模糊性。在我看来,这是一个跨界颠覆的时代,同一个领域的人,容易遵循着相同的惯性思维,颠覆这个领域的往往是外行,可能跟你今天的业务没有任何关系,他要做的就是运用互联网的思维对以往的模式进行颠覆。如果用10年以后的眼光看2016年,90%的商业模式2016年还没有出现;90%的传统管理模式下的企业将要消亡或者被迫转型。在凯文·凯利看来,30年以后看今天,那时运作人类生活的伟大产品,在当前根本还没有被发明出来。在这样一个技术快速迭代和经济持续低迷的时代,创新关乎生死存亡。

第二,创新创业是企业转型升级的必由之路。全球经济低迷,中国经济进入新常态,传统企业面临巨大的生存与发展压力。一方面我们产能过剩、产品过剩,我们进入了相对过剩经济状态;另一方面,我们大量进口国外先进的原材料和产品,中国消费者更是买空了日本和韩国的货架,我们似乎又是处于相对短缺经济中。这就是我们面临的纠结,一方面低端产能过剩,一方面高端产能严重不足,要打开这种纠结,必须依靠企业的创新创业

才能完成。

《中国企业家报》:您觉得企业创新最大的绊脚石是什么?

郝聚民:制约组织创新的障碍不外乎三大类,即知识与技能方面的障碍、心智模式方面的障碍和制度方面的障碍。主要表现在六个具体障碍和对应的六个重大范式转变:个体层面能否从惯性思维转变到创新思维,群体层面能否从乌合之众到群体智慧,创新体系能否从封闭式创新到开放式创新,管理模式能否从管理1.0到管理2.0,个体心智模式能否从故步自封到创新颠覆,高层的思维理念能否从创新障碍到创新引领。其中,最核心的无疑是作为企业引领者的领导理念。不同的理念决定了企业能否解放人的能动性,激发员工的智慧共享,领导者的思维理念无疑决定了组织的发展方向。

《中国企业家报》:在职业技能如此分化的今天,是否每个人都有创新的能力?

郝聚民:产品创新的过程要经历两个阶段:点子酝酿和技术实现。很显然,没有专业能力的积累,无法进行技术实现。但点子酝酿则不然,任何一件伟大的发明都是开始于点子,实现于技术。一帮异想天开的人提出点子,一群技术专家负责实现。

最近,整个硅谷被一件“疯狂”的事件刷屏。依据蓝图发布者伊隆·马斯克的设计,对Hyperloop的“超级高铁”进行原型测试取得成功。凭借设计在高架管道中弹射的胶囊,将打造未来全球最快列车1200km/h(上海磁悬浮3倍速度,飞机的1.5倍速度),上海到北京仅需1小时。

从事件中,我们明确看到点子创意与技术创新两个阶段的不同。正是基于这种“万众创新”的理念,上海灵众投资有限公司从2015年初开始全力打造随心创平台。它是一个点子聚

集的平台、一个智慧共享的平台,通过线上线下结合的方式,实现企业内部各类创新和创业。在这个平台上,人人可以发起项目,人人可以发表观点,人人可以参与决策,人人都是合伙人。

《中国企业家报》:创新是所有企业家关心的问题,这里面不仅有“小企业”,还有很多“大企业”,有些大企业会担心自己被“颠覆”,您怎么看待?

郝聚民:这个时代的竞争特点,就是外行打劫内行,快鱼吃慢鱼。一些渐渐意识到时代困境的大企业,对于这种被颠覆的可能性开始反击。然而,有些大企业采取了错误的反击策略,他们视小企业为敌人,从开始的围追堵截,到刻意模仿小企业的战略战术。出租车行业在滴滴打车等网上约车软件的竞争下,就经历了这样的过程。不恰当的反击,反倒加速了大企业的衰退。

在此,这些大企业要明白,大企业的优势是在过去的业务当中聚集了大量的资源,比如制造资源、研发资源、供应商网络、销售网络、品牌及渠道,乃至大量的客户数据,这些正是传统企业的优势。然而很多大企业与小企业竞争时,却切掉这些资源,丧失了大企业得天独厚的优势。当大企业采取与小企业一样的动作时,大企业最终会被小企业带入其所擅长的领域,也就注定了失败。大企业想要和小企业竞争,必须彻底转变游戏规则,主动将自己平台化,让小企业在平台上实现创业,使竞争关系转变为合作关系,这样才能把现有优势发挥到极致。

《中国企业家报》:在这些大企业中,很大一部分是国有企业,对于国有企业的双创,您有什么建议?

郝聚民:国企与其他企业最核心的不同是机制体制,由于国家对国企有明确的保值增值要求,稳定发展是基调,而快速变化的环境需要企业持续创新,如何把握好稳步发展与创新

求变之间的尺度,给国企带来考验。

“特区模式”是中国改革开放的重要经验,我们给国企的建议是建立企业双创特区,将创新的风险在早期阶段剥离国企的母体,在特区中孵化,等项目进入确定性收益阶段再收购到母体中,这个特区则成为国企双创的桥梁,我们称之为“第五代孵化器”,它包括特区机制建设、线上平台应用、线下辅导过程和外部资源对接四位一体的功能。

《中国企业家报》:能否详细讲解一下您所说的“第五代孵化器”?

郝聚民:第五代孵化器是双生态型孵化器,旨在针对创新创业特区在创业生态和产业生态两方面进行集成。创业生态是指为创业团队提供一站式的创业服务,如场地、财务、品牌、人才招聘等服务支持。而产业生态则是为创业团队提供基于产业的研发、制造、渠道、客户、供应网络等资源支持,离开产业生态圈思维,项目成功率很低。一个完整的创业体系,应该是双生态圈的,即创业服务生态圈和产业生态圈的集成。

灵众投资第一个提出了“第五代孵化器”的概念,我们不是从发现好的创业项目出发,而是基于传统的产业生态圈,对接创业团队和项目。这种方式,有别于一般创业项目追求颠覆传统行业,相反,它促进了传统企业尽快实现互联网+,尽快实现转型和升级。举一个例子,“润湾孵化器”是灵众投资和华立集团携手打造的国内首个“第五代孵化器”,经过短短一年的实践,润湾孵化中心已成为浙江省乃至全国孵化器的明星,不仅各级主管部门多次莅临指导,联合国教科文组织等国际机构也多次到孵化器考察交流。今年,华立集团进一步提出打造“创意—孵化器—加速器—产业园—产业生态”全产业链的“创客社区”,引领华立集团加速转型升级。

人本论



应对高风险 必有高能力

丁是钉

有些看起来有道理的假话,不但会让人深信不疑,而且往往会骗人一辈子。如果相信了这样的伪真理,你就会在不知不觉中遭受巨大的损失。收益越大风险越高就是这样的一种伪真理。

如果你曾经有过投资理财的经验,你就会知道,理财经理们最愿意讲的就是“高风险高收益”的道理。所以,当你从理财经理那里买了低收益产品赚钱少的时候,你就只能怨自己胆子太小。当你投资高收益产品发生亏损的时候,你就会认命,而不会怪理财经理推荐的产品不靠谱。谁让自己想获得高收益了呢?

事情的真相其实绝不是这样。举一个大家容易理解的例子,在三四米高的地方架一条长100米的钢丝,谁走过去给1000元的奖金。对于那些没有练过走钢丝的人,这绝对是一个只有风险没有收益的事情;而对于“钢丝王子”阿迪力来说,这几乎是一个只有收益而没有风险的事情。

看到这里你是不是会恍然大悟呢?原来,同样一件事情对于不同的人风险是完全不同的,最终决定风险大小的,不是事情的本身,而是你的能力,特别是对于风险识别、判断和控制的能力。在你熟悉和擅长的领域,风险可以掌控在你的手里,风险对于你就比较小;在你不了解不熟悉的领域,你的风险控制能力必然要差,风险就会被放大。

无论职场还是人生,机会无处不在,风险也无处不在。

控制风险的第一个能力不是技术,而是眼光。从2015年开始,中国银行业的不良贷款率出现激增,大量的坏账让银行苦不堪言。按理说,银行有专业的风险控制技术和手段,怎么还出现那么多的坏账呢?这里要说的是,国际大宗商品贬值严重是造成这个问题的首要原因。

如果在两三年前,哪个银行能够预见到中国经济的增速放缓的趋势,对钢铁、煤炭等行业产能过剩的严重程度有清醒的判断,果断停止或减少对产能过剩行业的贷款,坏账就少得多。

前亚洲首富李嘉诚就是这种有战略眼光的人。从2011年起,李嘉诚旗下的企业就不断抛售中国资产,并且自2011年以来就没有在内地拿地,2012年之后就没有再购入香港的土地,进入2013年抛售内地、香港资产的速度更是加速。李嘉诚用从内地撤资拿到的钱,到英国等欧洲国家收购大量资产,以致有人惊呼李嘉诚快买下整个英国了,还有人宣称李嘉诚是在抄底欧洲。

2011年还是中国经济势头正劲的时候,李嘉诚就已经看出中国经济的未来趋势,并断然作出撤资的决定,这种前瞻性的眼光令人不得不佩服。如果没有这种眼光,其无法避免资产贬值所造成的损失。

眼光的本质是对规律和趋势的把握,要修炼自己的眼光,就必须要有相应的经济学知识。经济学是一种生活的常识,对于现实中的选择与决策非常有价值。要修炼眼光,就要养成对事物未来前景进行判断的习惯,不断在实践中检验、调整自己的判断,提高准确判断的概率。

眼光判断的是未来和趋势,决定的是大方向。在职业选择上或者是商业投资决策中,这种眼光尤其是重要的。而在细节把控上,风险控制的第二种能力——技术和经验就会派上用场。

艺高人胆大,说的就是技术和经验的重要性。比如山区的司机在经常路过的悬崖陡峭的山路上,比起偶尔经过这里的司机就会轻松自如得多。这里既有经验的成分,也有技术的成分。而无论是经验还是技术的提高,都是来自于长期反复的训练和实践。

对于职场人来说也是这样,经历过的事情越多,亲自参与处理的事情越多,解决过的难题越多,经验就会更丰富,能力就会越强。

技术能力的提升,最忌讳的就是只看苦练,只练不想。现实中有经历没经验、有技术没技巧的人非常多,明明应该会干的事却干不好,总会在细节上出现问题。之所以会这样,第一位的原因就是由于思想的懒惰,不去思考事物的前因后果,不去比较相近问题和工作看似细微却有根本性差别的关键点。在这一点上,德国人和日本人的工作态度和作风,非常值得中国人学习。同样的原材料,在人家手里生产出来的就是精品,但在我们手里,就很可能只是合格品甚至是次品。而每一个次品,都可能意味着一个风险。

中国民间有句俗语,叫做“大风大浪都过来了,却在小阴沟里翻了船”;国外同样的一句谚语,说是“魔鬼隐藏在细节中”,这两句话说的都是同一个道理,即如果控制不好细节就可能造成巨大的风险。而对于细节的把控,需要的是技术的娴熟与精湛。

当你能力很强的时候,你所面对的风险就变得很小,而当你能力很欠缺的时候,风险就会无处不在。提高能力是减少和控制风险的第一选择。根本不要相信收益越高风险越大的鬼话。