

欲做强企业须先仰视下属

■ 黄铁鹰

上个月在北京见到一个五十多岁著名的高科技企业老板,他想请我给他的企业讲课。我问他:“讲什么呢?”他说:“就讲怎么当管理者,我们企业这些科技人员搞科研是好手,但是管理和领导能力太弱。他还说他本人没问题,在部队时,士兵、班长、排长、连长都干过,在科研机构从项目组长、研究室主任一直当到所长,然后又创办这个企业!

听其言就知道这是个非典型的企业家:自信里透着狂妄!

老板为什么认为自己下属不行?原因是老板也是人,是人就很难克服人性中的骄傲。人们看到别人的骄傲自己总感到憎恶,而对自己的骄傲却感到很自在。人与人之间的互相比较令人感到骄傲,有着高于他人之上的快乐。正因为如此,基督教认为,人的最大罪恶并不是贪婪或其他行为,而是人的骄傲。

美国心理学家和社会学家在上世纪70年代,联手对美国100万个年轻人做了一项心理调查,让每个人对自己的能力进行评价,结果70%的

人认为自己的能力居同类一流,15%的人认为自己的能力是百里挑一。调查者看到这个结论哑然失笑,除非统计学定律错了,否则人类疯狂了!其实,人群对自己能力的集体高估,恰恰反映了人的骄傲本性——如果是个正常的人,大都会对自己的能力高估。

比一般人更敢承担风险的老板们,是人群中较为骄傲的人,所以老板对自己能力高估的程度就可能更大。然而,对自己能力高估的本身就是对别人能力的低估,于是,下属的能力被老板们主观地低估了。这就是老板不能真心欣赏下属的一个主要原因。与其说是老板看不上下属,还不如说是老板更欣赏自己。

其实,这些看不上别人的老板,仔细回想一下自己的成长史——你们的超人能力是怎么形成的?我相信每个老板都会承认,你们也是从自己的鲁莽和错误中成长起来的!要知道,使人成熟的不是年龄,是经历!哪怕是你的父亲,如果没有你创业的经历,他在管理企业上也未必比你成熟。可是,当你们早熟了,就看不起不成熟的下属,于是,开始横挑鼻子竖挑眼。

除了人的骄傲的本性使老板看低下属,在老板的镜子里,经常看到下属丑陋的另一个原因是,公司是老板的命根子。即使老板相信下属,过强的责任感也会使他忍不住去督战。不管你口头多么信任我,不管你给了我多高的年薪,也不管你封了我什么职务,你只要越级指挥,我一下子就知道了我在你心中的真实印象——原来你觉得我不行,于是,我自然要缩手缩脚起来。其实,让一个下属最感愉快的事莫过于:“你办事,我放心!”

老板容易看低别人的第三个原因是,下属不仅能力不如自己,道德水平也不如自己。在80年代和90年代,美国芝加哥大学的一个研究机构对美国成年人的工作动机进行了一项连续性调查,在抽样调查中,受访者被要求对他们的工作动机——钱、生活保障、自由时间、工作重要性和成就感这五个因素按重要程度排序,结果大部分人把工作重要性排在第一位,而金钱仅排在第三位。同样的受访者当被问道:你认为鼓励下属努力工作的重要手段是什么?结果有高达四分之三的人,竟把金钱的因素

排到第一位。

有着道德上的骄傲的老板,不但认为下属唯利是图,还认为别人主要是为钱而工作,有个新的经济学派叫神经经济学,他们组织许多人参与游戏,实验证明:人的尊严有价。

老板看不上下属的第四个原因,也是老板最不容易克服的原因——老板喜欢和自己性格相似的人。

可惜,人这种“性相近、习相远”、易变且复杂的生物,在相互交往中,印象往往通过很短的时间,几句话和几件事,就被对方按下“暂停”键,从此,你在别人的印象中就定格了。然而,老板在定格下属时,最容易犯的一个错误是以偏概全。

一个优秀企业家人格的成熟需要经历磨炼,那些真正成功的企业家都走过了一个从具有强烈骄傲意识的自然人,到成为一个少了骄傲的企业管理者。因此,真正想成大事的企业家,应当学会仰视下属,认定他很优秀。当你真正谦卑地仰视他们时,你将会发现这些平凡的人开始做出不平凡的事情!

(作者系北京大学光华管理学院访问教授)

高管论道

在多元化和专业化上跟王石学平衡术

■ 郭广昌

最近很火的一本书叫《失控》,里面就有一句话,“均衡即死亡”。也就是说在高度完美、高度均衡之后,这个组织还有活力吗?换句话说,多少企业都死在最完美的时候?但在跟王石的讨论后,我意识到,一个企业如果有多个产业同时运营,不见得就一定不专业,比如你可以请这个行业里最优秀的人来做,这样就能做到专业。所以说,选择以投资带动多元化的运营,最重要的就是要决定如何分散你的资源。

也有一种说法,叫同心多元化,就是说你只有把一行做得特别优秀之后,再做别的才可能更好。但我不认同,因为其实真正把一业做得很长之后,它带来固有的观念和一些想法,恰恰会阻碍你在别的行业的投资。所以我觉得,作为一个投资集团,涉足多行业是可行的,但是多行业对于产业运营来说肯定不可行。

拿复星打比方。复星未来就是两个轮子:一个是我们要打造以保险为核心的综合金融能力,另外一个就是具有深厚产业基础的、植根于

在中欧工商管理学院的一次演讲上,复星集团董事局主席郭广昌在讲王石时,建议大家多向王石学习多元化与专业化平衡术。

中国的全球投资能力,这是未来复星快速发展的目标和根本保证。

那么复星的未来如何突破?我们觉得最重要的在两个方面:第一,就是在投资能力方面。我们已经有一个香港的平台,很多项目已经在跟凯雷、黑石等等竞争,他们具有全球整合资源的能力,如果复星没有,我们在竞争中就要处于劣势。我们想,跟他们竞争,我们的优势在于我们懂得中国,能够帮全球的企业在中国发展,而我们的劣势是全球能力、全球眼光以及全球资源组织比较差,我们必须要把这个劣势变成优势,所以我们提出了“中国动力嫁接全球资源”的战略,利用我们的优势,打击人家的劣势,帮助我们投资的企业在中国的增长,比如说我们投

资的地中海俱乐部,帮他们在中国实现了增长。而这种增长在实现的时候,就会帮复星做推广。

再后来,当企业有点知名度了,我们就面临着两种选择,一种选择是用自有资金继续发展,不去管别人的钱;另外一种选择,自己的资金不够,我们要不要管第三方的资金?在这种讨论中,我们还是做了二元选择,即一方面用好自有资金,另一方面要管理第三方资产。

自己的钱不够管,那该怎么办?我们现在就走另一条路,就是不排斥第三方资产管理,但核心还是要学习巴菲特模式,要打造复星的第二个轮子,就是以保险为核心的综合金融的轮子。

实际上,所有的投资型公司里

面,巴菲特模式一定是财富积累的速度、额度和规模最大的。原因一是他的资金成本是负利率,二是他的投资是长期的,三是他活的时间比较长。第三点也很重要,因为他从事投资的时间长,不管他的IRR是多少,十年的积累和二十年、三十年或四十年的积累,肯定是不一样的。所以复星后来下定决心,要打造我们自己的保险,投资永安财险,成立鼎睿再保险,跟美国保德信成立复星保德信寿险。更重要的是不久前收购了葡萄牙最大的保险公司。这个收购,意味着复星现在在3000亿资产里面,30%到40%的资产是来自保险的。

我想特别解释的是,复星的主营业务实际上体现着专业化的多元化,比如在葡萄牙保险上,管理着近130亿欧元的资产,现在主要配置于现金和国债,如果能将其他资产进行一部分提升,提高对房地产、股票权益类的比例,那么体现的就是专业化做大,多元化做强,回报率大大提升。

所以对企业来说,不管是用顿悟的方式还是用渐悟的方式,学会平衡术,才能不断完善、不断改进。

(作者系复星集团董事局主席)

智能化是高端制造业绕不开的“坎”

■ 崔根良

今天,世界正面临着第四次工业革命。大家知道,第一个工业革命靠机械化生产,即蒸汽驱动;第二个进入了规模、流水线生产,靠的是电力驱动;后又进入自动化时代,靠的是计算机、电子技术。现在已经进入到第四次工业革命时代,特点集中在智能化。而当下的中国制造业,都面临一个企业转型、产品升级,把制造业迈向高端业的话题。

制造业的智能化靠的就是信息化,靠的是工业化跟信息化两化融合,当然最终还得靠标准化赢得全球化。所以,产品设计如果不向智能化生产迈进,产品推广如果不在标准化上下功夫,企业在第四次工业革命中遭到淘汰是迟早的事。

我们作为光纤、光缆制造业,客

观上说,在信息产业上也是不落后至于世界的,虽然我们的产品已进入世界市场,但也要向高端挺进。所谓向高端迈进,就是要全球化定位,我生产这个产品,拥有这个技术,我跟世界上最先进的技术比,如果赶超,还有多少距离。

企业做任何事情,要有标准,只有对标,才知道自己的技术差在哪儿,才知道创新应该从哪着手。创新并不意味着推倒重来,更多的是循序渐进,比如中国的高铁技术,如果当时不大力创新,没有赶超世界先进的勇气,就不会有今天的中国高铁技术。上世纪90年代,我们到日本,一说日本新干线,感觉很神奇,现在通过我们自身创新,我们在这一方面赶上了、领先了。中国高铁技术的发展,对我和我的同行有很深的触动。光纤网络建设主要靠光纤,这个产品从70

到90年代末,都是控制在外国手里,后来通过我们自身努力,投入开发,现在终于开发出来了。也许大家不知道生产光纤的技术,当时在美国、日本垄断世界市场的时候,一公里光纤最高的时候要1500元人民币,现在每公里的价格,最低时有10多倍的降幅。

中国作为一个制造业大国,越是复杂的制造业,在产品、产业上,我们越应该有自己的发言权。包括我们的车辆,一定意义代表着国家制造业的水平,比如高铁。现在世界上能够生产高铁的国家有德国、法国、日本这三个。而我们高铁的发展,抓住了市场兴起的机会,通过自主创新,通过引进消化吸收再创新,可以说取得了第一个回合的胜利。

当然,以高铁为代表的智能化制造,虽然跻身高端行列,但面临的问

题还是比较大,就是有人提到的:当中国高铁生产技术达到世界一流水平的时候,中国应该在标准上争得发言权。谁定标准,谁才能全球化。

中国高端制造业有不少达到世界一流水平,但我们的品牌并非一流,核心技术并非完全掌握。这就需要我们以标准化为抓手,推动中国制造的全球化应用,以智能化为突破口,推动中国制造业走向高端。

(作者系亨通集团有限公司董事局主席。本文根据作者在2014中国500强企业高峰论坛上发言整理而成)

中华人民共和国企业征信业务经营备案证编号10008

全国征信系统
www.21315.com

诚招全国各地省、市级总代理

人行备案 社会共建 市场运作

中小企业信用管理·保障企业融资能力·增强信用风险控制·助力企业金融融资

总代理咨询热线: 010-65279893 010-65128038

融合发展带动新媒体新经济

传统媒体与新兴媒体的融合发展正呈千帆竞发、百舸争流之势,不同类型行业不同区域的市场主体,正出现跨区域、跨平台、跨界别的新趋势,成为带动新经济增长的强劲动力。这是10月17日在京召开的中国传统媒体与新兴媒体融合发展高端对话时,与会者的一致感受。

这次高端对话的领军者为新华社新媒体中心、湖南广播电视台、创谷-长沙(国家)广告产业园等,被外界视为新闻国家队与电视湘军的一次跨区域、跨平台、跨界别融合“联姻”。国务院副秘书长王仲伟、湖南省副省长张硕辅等出席。

本次对话的重要成果之一是,上述三家主办方,在此前相互了解的基础上,三方战略合作伙伴关系正式建立,落户授牌仪式也同时举行。业内人士认为,媒体融合将创造全新的经济形式,成为促增长、调结构的重要引擎,依托实体落地生根更彰显出合作各方共同探索建设媒体强国路径的决心。

新华社副社长慎海雄向与会嘉宾介绍了新华社从传统通讯社向现代全媒体机构转型做出的探索和阶段性成果。他强调,推进媒体融合发展,是当前宣传舆论工作的一项紧迫战略工作,我们不仅要把脉中国新兴媒体产业发展方向,掌握权威的新兴媒体发展话语权,还要共同打造国内最具影响力的新兴主流媒体矩阵和集群。

各大高校和研究机构学者、主要互联网企业负责人、媒体代表等200余人参加了此次活动。他们围绕传统媒体与新兴媒体的融合发展趋势,探究新媒体产业经济与新媒体产业孵化、新媒体形式下的传统行业变革等主题进行了精彩发言和观点交锋。

首届“海丝品牌博览会”将在闽举行

以“新丝路、新合作、新融合”为主题的首届“中国(泉州)海上丝绸之路国际品牌博览会”,将于2014年11月28日-30日在福建省泉州市南安举办。

本届博览会将围绕“推进丝绸之路经济带、海上丝绸之路建设”的战略部署,突出福建泉州“海丝”优势,进一步推介国际、国内品牌,力争把博览会打造成经贸对接交流平台;促进中国与沿线相关国家——包括东盟、南亚、日韩、中东、中东欧及其他国家之间的经贸交往与合作,积极有成效地推动21世纪“海上丝绸之路”建设。

长期以来,泉州市委、市政府坚定不移地实施品牌战略,“以品牌促发展,以品牌提水平,以品牌树形象”,做实做优“品牌泉州”这篇文章,品牌建设工作在省乃至全国的前列。与此同时,泉州与“海丝”沿线国家间经贸往来日益频繁,中东、东盟已分别成为泉州市第一和第四大贸易伙伴;至2013年,累计来泉州投资设立企业1389家,实际利用外资额41.45亿美元,泉州企业赴“海丝”沿线各地投资或设立办事机构共计27个,在这一背景下,“海丝品牌博览会”应运而生。

目前,“海丝品牌博览会”招展招商工作任务已基本完成。展会期间参展企业共设1000个展位,采购商约1100人以上,专业观众约2000名。每个行业选取近年来参加国家质检总局品牌价值评价的知名企业(品牌价值名列前茅),国家质检系统历年评定的中国及地方名牌产品参展,参展企业统一展示其品牌价值的具体构成,并展示其产品实物和技术创新等,突显国内品牌效应。泉州品牌展区200个展位将按照获得中国驰名商标、中国名牌产品的标准筛选、确定参展企业,统一推介泉州市的品牌形象。

据了解,“海丝品牌博览会”在组织展览展示的同时,还将举行论坛系列活动。论坛活动紧密结合自由贸易促进丝绸之路的和谐共赢,参与品牌的国际合作,提升企业核心竞争力等焦点,按照精益求精的原则,策划设计“中国(泉州)海上丝绸之路国际品牌发展论坛暨品牌权威评价平台发布会”、21世纪“海上丝绸之路”商协会圆桌会、“海外专题推介会”等3项内容。

(上接第八版)

周鸿祎认为,IoT环境下大数据时代将真正来临,就为互联网公司做硬件创造了新机会,360公司可以将业务从线上的安全拓展到线下的安全。比如利用IoT技术,360会马上重新发售儿童手表,可以根据环境确定小孩所处的位置,并迅速把它通知给父母。

也有分析人士指出,360通过智能硬件产品不仅可以拓展线下的安全业务,还可以从积累的数据中挖掘更多的商业模式,例如,即将发布的婴儿秤和心率监测带等产品,就可以为婴儿提供个性化的医疗方案提供数据支持。

硬件也挣钱

除了从注重人口到注重数据的转变,本次互联网公司做硬件的转变还在于,硬件本身也可以赚钱了。

在早期做硬件的实践中,互联网公司一直视硬件为载体,产品往往以低于市场价甚至成本价的价格销售,以求得最大限度地切入市场和占据入口,转而通过植入硬件的各种互联网服务产品来弥补硬件亏损的缺口。

然而,在硬件产品价格战持续白热化的背景下,互联网厂商的低价产品最终未能切入市场,后继以增值服务为内容的商业模式的实现自然无从谈起了。

经历了前一轮的教训之后,互联网公司再做硬件虽然口头说是成本价销售,已经很少与同行之间打价格战了,各家的迷你wifi以至于统一售价19.9元。而且有了“智能”作为噱头,一些差异化产品还可以产生不少溢价在里头。

目前,360家庭卫士的售价在149元,接近市面上中高端监控摄像头价格;360儿童卫士2的售价在289元,天猫商城上普通的丹尼斯儿童手表才100多元。截至发稿时间,360并未对硬件产品的利润空间给出说明。