

6 管理诊所 Management Clinic

66 日前,记者在江西南昌举办的“2017 中国 500 强企业高峰论坛”上发现,如今越来越多的中国企业都将转型升级视为关乎自身竞争力及可持续发展的关键主题。在这一过程中,中国企业一方面谋求提升管理水平、全力打造核心产品,另一方面积极顺应“一带一路”建设等国际合作趋势,主动拥抱海外商机,从而呈现出强大的转型活力。

中国企业“内外兼修”谋转型

■ 王俊岭

今年以来,随着中国经济微观亮点的不断增多,作为“经济细胞”的企业如何实现转型也受到了海内外更多关注。日前,记者在江西南昌举办的“2017 中国 500 强企业高峰论坛”上发现,如今越来越多的中国企业都将转型升级视为关乎自身竞争力及可持续发展的关键主题。在这一过程中,中国企业一方面谋求提升管理水平、全力打造核心产品,另一方面积极顺应“一带一路”建设等国际合作趋势,主动拥抱海外商机,从而呈现出强大的转型活力。

知识产权成为焦点

科学技术是第一生产力。当中国经济发展的质量不断提升,拥有本行业的关键技术并形成自主知识产权,便成为中国企业“内外兼修”谋转型的重要突破口。在亨通集团董事长席崔根良看来,无论是国家还是企业,发展到一定程度之后必然要融入全球化。企业要想顺利“走出去”,一是要有自主的核心技术和知识产权,二是产品符合海外用户的标准,三是承担相应的社会责任。中国化工集团公司副总工程师晋工认为,在全球配置资源的过程中,国际上

专家：物联网时代信息安全问题亟待各方携手破题

在互联网时代,当智能手机“无孔不入”地渗透并方便着生活的方方面面时,信息泄露正成为“头号威胁”掣肘着行业的健康发展。在即将到来的“物物相连”时代,机器变得越来越“聪明”。那么,是否一切物件都将成为泄露公民信息的“入口”,有没有可能从源头堵住安全漏洞? 10 日,一场信息安全领域的高峰论坛在江苏无锡拉开帷幕。在 2017 世界物联网博览会期间,信息安全高峰论坛暨第十届信息安全漏洞分析与风险评估大会吸引了来自政府相关主管部门、重要行业、高等院校、物联网产业界等 800 多名中外嘉宾参加。与会专家学者普遍认为,物联网的信息安全已由“浅水湾”步入“深水港”,当前物联网领域安全意识薄弱,安全技术滞后,安全隐患频发,物联网的多样化、复杂化以及设备的庞大数量亟待各方携手共同破解难题。

“去年 10 月份,美国发生了一次大规模网络瘫痪,起因是摄像头被木马控制后其流量被集中引导到域名解析网站,过大的流量使域名解析服务瘫痪。”中国工程院院士倪光南认为, 互联网安全问题正引起全球各国的高度重视。

倪光南说,近年来中国做了很多关于网络空间,包括关于网络安全的对策,国家政策层面十分重视。“例如从人才的培养方面来看,在许多学校网络安全已经成为一级学科,学校成立了网络空间安全学院,来为网络空间安全提供人才,相应的法规也在出台。与此同时,国家的指导方针正发挥作用,从人才的培养,到企业的发展,中国物联网安全行业正迎来发展良机。”

中国信息安全测评中心专家委员会主任朱胜涛则认为, 信息安全威胁成为全人类面临的共同问题,任何国家都难以“独善其身”,世界各国均无法“置身事外”。

“近年来随着物联网、云计算、大数据、移动互联网等前沿科技的融合应用,各种互联网安全隐患逐渐暴露,各类信息安全事件呈现井喷式的爆发。”朱胜涛说,相较于互联网时代的威胁,物联网领域的信息安全问题更多元、更复杂、更叠加,从国家安全层面来看,物联网是国家安全防范的目标扩大了,威胁的主体多元化,攻防较量的艰巨化,危险和挑战与日俱增。

诺基亚集团副总裁、应用和分析集团安全产品负责人 Nils Ahrlich 认为,互联网一方面实现了连接,但是另一方面漏洞和脆弱的程度也增加,包括对物联网设备定位的追踪,对交通信号灯的控制,对设备设施的偷窃,包括篡改一些传感器的信息等。

“这些林林总总的网络威胁已经达到了前所未有的水平,而且现在影响到物联网的方方面面,包括硬件的终端使用者。对于这些威胁和漏洞,目前的解决方案未能成功监测到这些物联网的恶意软件,所以各大厂商对于物联网的安全非常重视。”Nils Ahrlich 说。

(杨颜慈 孙权)

有大量的创新成果,其中包括研发能力、研发中心、科技成果以及一些非常有特点且契合中国发展的企业。对中国企业而言,这些都可以争取“为我所用”。

“现在,无论是商品‘走出去’还是生产基地放到海外去,都必须要对自己的知识产权进行提前的跨国布局。”世界知识产权组织中国办事处主任陈宏兵说,面对传统要素成本的上升,中国企业只有掌握商标、品牌、知识产权才能顺利实现转型升级。

中南财经政法大学知识产权研究中心主任吴汉东在论坛上也表示,不少中国企业规模很大,但消费者对其品牌的忠诚度和信任度却不高。因此,国家与国家之间的贸易竞争、企业与企业之间的市场竞争,最后的焦点就是知识产权竞争。

优化管理做强产品

对于很多中国企业来说,知识产权竞争的结果将直接体现在产品质量上。

2017 年 9 月 21 日起, 中国标准动车组“复兴号”将在京沪高铁上以每小时 350 公里的速度运行。这背后,不仅是拥有上千个传感器的智能化高铁列车产品,更体现了中国企业对品质的孜孜不倦与精益求精。中国中车股份有限公司执行董事孙永才表示,通

过同步设计、同步工艺、同步制造等手段,企业研发效率得以大幅提升,从而满足更多用户的需求。未来,中国中车将努力成为智能产品的创造者、智能制造的引领者、智能服务的探路者、智能交通的构建者。

南开大学商学院院长张玉利指出,如今大公司的专业化、职业化管理成为小企业成长的标杆,而大公司本身又在向小企业学习其灵活性。由于时代的变化,大公司和小企业都在探索适应时代的管理模式,以求在做大的基础上做强。

作为老牌国企,江西新余钢铁集团曾长期存在人员结构老化、管理界面复杂、市场反应不快等诸多问题。对此,该集团秉持“改革要自下而上,创新要自下而上”的理念,一方面主动减员增效,打破供销产研各环节之间的界限,建立配套的绩效考核机制;另一方面组建多个工程师团队,以产品为研究对象构建相互支持的网络化技术创新体系,最终提升了企业的“造血”能力。

把握海外发展机遇

中国企业联合会课题组的一份最新报告显示,2017 中国企业 500 强海外收入占比为 13.40%,同比提高了 0.09 个百分点。2017 年中国前 100 名跨国公司的平均跨国指数

百威英博放缓收购精酿啤酒线裁掉了近 400 个员工



是非精酿酿造者或公司机构, 其占股份不能超过 25%。作为大规模工业生产啤酒代表的百威英博,收购诸多小众精酿啤酒, 如何整合,能否把它们纳入自己的体系,恐怕不是容易的事情。

百威英博指出, 这次部门精简将使百威英博旗下精酿啤酒的渠道和区域管理更扁平

较比 2013 年高出 0.87 个百分点, 其海外资产、海外收入、海外员工分别比上年增长 了 16.01%、3.58 %、15.26%。报告认为,中国企业必须强化国际视野,以全球资源服务全球用户,尤其是要契合当前“一带一路”倡议, 在与沿线国家合作中提升国际资源整合利用的能力。

“改革开放以后,中国经历了一轮大的开放,大批海外人才通过招商引资来华并为本土人才带来了国际视野与管理理念。在经历了这种融合之后,中国很多企业特别是民营企业也积累了很多国际化用人经验。在‘走出去’的过程中,中国企业则要向海外派驻人才并与当地融合。”麦斯特人力资源股份有限公司董事长李妍菲在分析人才要素全球配置对中国企业的意义时对记者表示。

李妍菲举例指出,中国企业在管理上注重提高员工个人能力,而很多西方企业则更习惯于将事情标准化并降低操作难度。这样一来,中国“走出去”企业在海内外统一配置人才要素时就需要更加注重将原有产品、文化、流程进一步标准化,使之变得让“一带一路”参与国家和企业的人才更容易理解和接受,从而更好地用好当地人才,帮助企业发展好海外业务并利用好促进自身转型的外部机遇。

直接,减少人工成本并提高效率。百威英博高端啤酒部门总经理 Felipe Szpigel 对 Forbes 说,集团将不再专注精酿啤酒品牌的收购,而是专注于现有的精酿品牌管理。

在他们的消费者观察中, 现有的精酿销售人员一些并不了解精酿品牌背后的文化、也不能帮助品牌推动销售。

消费者选择一款精酿往往出于对其文化的认可和情感关联, 这是区别于普通啤酒销售不同的一点,因此,在大规模的收购后,百威英博需要逐步改造渠道使其更适合精酿品牌,而不是一味扩张。

收购放缓、销售部门裁员的同时,百威英博仍然相当看好精酿品牌对其增长的带动。今年百威英博高端啤酒部推出了新的迈阿密本地精酿品牌 Veza Sur, 特别之处在于该品牌并不来自外部收购, 而是百威英博旗下的小酿酒厂自己开发的。

这多少透露了百威英博在精酿啤酒领域的未来发展计划。一方面加大力度整合现有的精酿啤酒品牌, 另一方面推出自有精酿品牌,利用集团的酿酒原料、技术和渠道优势开发差异化精酿。

(刘雨静)

共享单车博弈 考验精细化管理

共享单车存在的突出问题, 实际上就是缺乏统筹管理,未能充分发挥智能系统的效力,只重视拼抢市场份额和增加投放数量, 而忽视服务质量和运维管理

9 月 7 日, 北京市交通委宣布暂停在北京市新增投放共享单车。全市已有 15 家共享自行车企业,投放车辆达 235 万辆,平均每 14 人“拥有一辆”。在方便市民出行的同时,也存在投放和停放无序的问题,给交通秩序、市容环境和市民生活造成了不利影响。市交通委按照鼓励、规范、发展的原则,决定暂停单车新增投放,并组织开展停放秩序整治工作。至此,包括四个一线城市在内的 12 个国内城市先后宣布暂停了共享单车的新增投放(9 月 8 日《新京报》)。

据交通部不完全统计, 截止到 2017 年 7 月, 全国互联网租赁自行车运营企业数量接近 70 家,累计投放车辆超过 1600 万辆,注册人数超过 1.3 亿人次。在宣布暂停投放的 12 个城市中,无论是单车总量还是投放密度,都已超过合理范围,加之乱停放现象,这些已严重影响城市秩序,迫使 12 个城市相继暂停共享单车新增投放。可以说,共享单车此后将进入存量博弈期,野蛮拓荒、粗放管理将被精细化管理替代,对平台的综合竞争力也是一种考量。

共享单车在短时间内, 就发展成现象级爆款应用,超乎很多人的预期。从其巨大投放量和海量注册用户,使用量来看,共享单车的市场定位获得公众认可, 已成为城市短距离出行的首选交通工具。但是,共享单车发展速度过快,市场竞争太过激烈,用户素质参差不齐,导致出现过度投放、乱停放、“僵尸车”、恶意损坏等乱象,不仅影响城市管理秩序,也影响用户体验,急需加以改善。

此前,共享单车平台在资本的支持下,为抢占市场份额跑马圈地。管理与市场的脱节,导致平台缺乏足够的运营维护能力, 无力应对诸多市场乱象,现在需要尽快补齐这一短板。而且城市管理者 and 市民对共享单车的态度也较之前有所变化,批评、质疑的声音越来越多。这也倒逼平台认真反思和检讨。

共享单车是移动互联网、大数据、云平台、物联网等技术与自行车的融合, 本身就是智能化设备,具有智能管理的基础性条件。目前,共享单车存在的突出问题, 实际上就是缺乏统筹管理,未能充分发挥智能系统的效力,只重视拼抢市场份额和增加投放数量, 而忽视服务质量和运维管理。一条腿走路难保不出问题。

在各地城市暂停共享单车新增投放后,平台可以从数量竞争中抽身, 将精力转移到运维管理上。比如,可根据自家状况,结合城市规划、交通流量、市民需求等因素, 完善智能管理系统,通过后台智能配置、调度,提高运维效率。针对乱停放现象,平台可与监管部门合作,采取电子围栏、扣罚信用分、黑名单等方法,引导市民文明使用单车。

共享单车存量博弈会增加市场竞争力度,考验平台的综合竞争力。部分实力较弱、规模小的平台如果过不了这一关,或将被淘汰出局。因此,各地应未雨绸缪,对平台加强监管,保障用户的押金、充值金额安全,要求平台做好善后工作,避免出现平台突然倒闭、跑路而给用户造成经济损失。

(江德斌)

司的经营者和消费者则身份统一,利益一致。如何适应监管是相互保险从业者需要应对的另一问题。保监会此前表示,由于相互保险组织在所有制形式、治理方式、组织体系、面临风险等方面均与股份制公司存在较大区别,有必要一开始就对其进行高标准、高透明度的严格监管。今年上半年,官方发文进一步明确

了相互保险组织信息披露要求。以信美相互为例,杨帆介绍说,其与蚂蚁金服合作,运用区块链技术使得每一笔资金流向都公开透明,确保每笔资金流转数据“上链”后不可篡改,以此降低资金划转被人

为挪用的可能性。朱铭来则提醒,相互保险机构也必须有监管部门的资质认定并遵循保险监管规则,比如偿付能力、准备金、人员资质等,从而防止互助机构以“保险”名义进行营销。(王恩博)

霸”公司正在通过与小微企业融合互相取长补短。“在全球浪潮下,各国应当互相借鉴、互相学习,做出最适合本国的战略部署。”除了政府战略层面,企业成为这场变革中最核心和最活跃的要

素。菲尼克斯(中国)投资有限公司总裁顾建党认为,智能制造和物联网应用是数字经济浪潮重要组成部分,而数字经济时代一大特征就是平台经济快速发展。“智能制造的发展普及同样离不开平台型企业整合集聚资源, 因此,作为企业需要将最新的技术与研发生产链接,推动落地实践。

通过聚焦全球物联网发展现状和智能制造发展趋势,本次论坛也推动了一大批物联网前沿技术在无锡的落地。

(杨颜慈 孙权)

行业大步发展 相互保险能否“破冰”中国市场？

随着中国相互保险行业发展不断推进,其能否成为国内保险市场一股新兴力量备受关注。

相互保险是具有同质风险保障需求的单位或个人,通过订立合同成为会员,并缴纳保费形成互助基金,由该基金对合同约定的事故发生所造成的损失承担赔偿责任等。

尽管相互保险在中国并不为大众所熟知,但其早已是世界保险市场上的主要形式之一。来自国际相互合作保险组织联盟(ICMIF)的数据显示,截至 2015 年,相互保险占全球保险市场总份额达 27%,覆盖逾 9.8 亿人。

“保险业诞生于一种团结的机制、爱心的机制、主动抗风险的机制。”中国保险学会会长姚庆海表示。

随着 2014 年出台的保险业“新国十条”首

次明确鼓励开展多种形式的互助合作保险,中国互助保险行业迎来大步发展的良机。

2015 年 1 月,保监会出台《相互保险组织监管试行办法》,为相互保险的设立、运行提供了依据;2016 年 4 月,国务院正式批准同意开展相互保险社试点并进行工商登记注册;2016 年 6 月,众惠相互、信美人寿、汇友建工三家相互保险组织经保监会批准筹建。

不过,如今的中国已成为世界第二大保险市场,各类保险产品层出不穷,“迟到”的相互保险能否后来居上? 市场认为,如何找到合适的产品适用场景,从哪个细分领域切入,将是相互保险“破冰”国内市场需要思考的问题。

相互保险一直以来强调同质风险人群,例如国内首家相互制寿险组织信美人寿相互保险社便聚焦校友群体。该机构近日宣布其共创

海内外“智慧大脑”齐聚无锡惠山“问道”智能制造



与大数据分析结合在一起。每一个工业企业必须是一个软件企业。”李培根形象地比喻,“冰山浮在上面的只是小部分, 下面是更大的部分,这恰恰就是隐性的软实力,也是尤为重要的。”

就全球范围而言,智能制造是新一轮工业革命的核心,德国“工业 4.0”、美国“工业互联网”……智能制造成为全球未来制造业的发展方向。

德国弗劳恩霍夫应用研究促进协会生产设备和设计技术研究所总监杨·帕特里克·卡普认为,德国“工业 4.0”目前仍处于初始阶段。除了技术方面的内容外,变革还涉及很多服务,比如个性化产品和服务,量产有效化,这都是巨大的挑战。

杨·帕特里克·卡普认为, 全球各国都在从不同的角度“拥抱”智能制造,例如美国非常关注创新,特别是有很多初创公司;德国有很多领先的中小型企业,擅长提供优质的定制化解决方案;在日本、韩国,制造基础庞大,“巨无