

要么转型,要么死亡



■ 卢彦

备受海尔 CEO 张瑞敏推崇的《管理百年》,其中最核心观点就是管理上没有最终的答案,只有永恒的追问。那么我们试着问一下这一波移动互联网浪潮的本质和逻辑是什么?这一波移动互联网浪潮对于企业究竟意味着什么?对行业、企业将会带来哪些冲击?企业为什么要转型?过去的舒服日子为什么难以维系?未来将何去何从?

(1) 从国家宏观经济转型来看,转型是众望所归

当前,中国经济步入经济增速换挡期、结构调整阵痛期、前期政策消化期“三期叠加”阶段,传统的经济增长模式和局部修整已经不能适应发展的需要。中国经济全面进入“新常态”,包括了实体经济互联网化转型的“新常态”,个人工作方式,生活方式的互联网化以及产业的互联网化转型升级。新常态意味着经济发展从过去的传统粗放转为高效率、低成本、可持续,这就要求在宏观调控上将转方式、调结构放在更加突出的位置。习近平主席说:“进入新常态,也进入了转型升级的关键时期,打造中国经济升级版,就要爬坡过坎,从粗放到集约,从低端到高端,结构调整的任务更加艰巨。”

思考:整个国家的经济在转型,产业在转型,市场在转型,企业不转型可以吗?企业在转型,个人不转型可以吗?

(2) 从消费主体的维度看,转型是迫在眉睫

著名财经作家吴晓波在 2014 年 5 月 27 日的明道大会上发表了题为“把世界交给 80 后”的主题演讲,他认为 80 后不但成为创业的主力,同时成为了消费的主力。整个世界的基本盘在发生大的变化,过去 20 多年里,中国的商业世界是由 1962-1975 年这批人所决定的,但当 80 后人群成为消费、流通、创业的主体的时候,原来的商业模式都会颠覆。

新一轮的移动互联网浪潮,表面上看是由移动互联网技术引发的,实质却是消费主体发生了根本性变化,因为 80 后、90 后走上了历史舞台。“80、90 后”这一群体接受了市场经济、全球化、互联网进程的洗礼,他们的人生观、价值观和世界观以及由此衍生出的消费观,呈现出与其父辈迥然不同的特征。毫无疑问,移动互联网已经是年轻人的天下,80 后、90 后甚至可能更年轻的用户,已经绝对占到主流,基本上已经有 3/4 的用

户是 80 后以后的用户。80 后、90 后是未来 10-20 年的职场主体、消费主体和社会主体人群,能否开放地拥抱 80 后、90 后,能否实现向移动互联网的艰难转型和涅槃重生,关系绝大多数企业的未来生死。

新希望六和联席董事长兼 CEO,陈春花教授说:“今天 80 后已经有超过 60% 的消费者在网上买东西。倘若你不能在网上卖,那么你已经与 60% 的消费者没有关系。当他跟你没有关系的时候,我相信你也就被淘汰出局了。”因为他们跟互联网的关系决定了,如果你跟互联网没有关系的话,那么就意味着你跟他们也没关系,当你跟他们没关系的时候,那么跟他们口袋里的钱也没关系。

总之,80 后、90 后作为一个独特的消费群体正在迅速崛起,他们的喜好、他们的心理特征以及消费意识都会影响整个时代的消费趋势,而他们不断强大的话语权力也让不少企业觉察到其所带来的商机及威胁。连比尔盖茨都要聘请两名青少年作为公司的潮流顾问,定期向微软公司的高层管理者讲述青少年群体中的流行话题、热衷的游戏、感兴趣的玩具等。

思考:消费主体变了,消费观念变了,消费习惯也变了,产品/服务不变能行吗?

(3) 从移动互联网发展的维度看,转型是势在必行

移动互联网已经极大的影响和改变了人们的工作、生活、消费、娱乐、休闲等全方位的习惯和行为习惯。大数据、云计算、平台经济、移动互联网等正在深刻改变着我们的生产生活方式,带来资源整合、商业模式、创业模式的全方位变革。微信改变了传统的社

交通方式,淘宝改变了人们的消费、购物方式,优酷等互联网视频网站改变了人们收看电视节目的行为习惯,谷歌、百度这样的搜索引擎大大改变了人们连接信息的习惯,降低了人们获取信息的成本,人类与信息之间的连接从未如此快捷。连打出租车这一看似和互联网相去甚远的行为也正在被打车软件所改变。然而对于科技的进步,我们常犯下比尔盖茨所说的那种错误:即过于高估一件事情在最近一两年的变化,过于低估它在未来五到十年内的影响。

任正非强调:互联网对于生活方式和生产方式的影响就像电力对世界的影响一样,是极为深刻而且全方位的。对于这一点,我们的任何高估都可能是严重低估了。任何企业都需要拥抱互联网,不是用四肢,而是用心智,要全身心地融入,用互联网思维重构思维模式、商业模式和技术实现方式,重建企业与顾客的关系和构成关系的方式。

(4) 从企业长远发展来看,转型是刻不容缓

如今,很多企业家发现自己所领导的企业并没有步入一个良性成长轨道,生存与发展的压力依然巨大,并且变得更加复杂,曾经成功的经验与模式已经不足以支撑企业持续增长,有时反而会令企业陷入危机,曾经的优势渐渐消失,已经不足以应对新的竞争形势,甚至对有的企业,这些先天优势已经演变成企业进一步成长的包袱与障碍。例如:苏宁过去引以为傲的线下门店,一夜之间由过去的先天优势变为转型包袱。

互联网时代,信息成本大大缩减,去中介化风潮日盛,渠道开始衰落。那些靠中间

环节获取利润空间的企业形态将消失;互联网把传统渠道不必要的环节、损耗效率的环节都拿掉了,这样用户的喜好可以快速地通过网络反馈厂家,使得商品交易中各相关利益者都可以自由、瞬时表达自己的价值诉求与价值主张,那么靠信息不对称和黑箱运作获取利润的盈利模式及股东价值优先的思维定势将被彻底颠覆,取而代之的是以用户价值和人力资本价值优先,相关利益者价值平衡基础上的盈利模式。百度李彦宏也发出了同样的忠告“中国的互联网正在加速的淘汰中国的传统产业,这是一个很可怕的趋势。”

俞敏洪在与新浪财经对话时表示,移动互联网发展对每一个企业都提出了重大的挑战,一夜之间,你有可能就被别人超越、占领、推翻了,这种情况都有可能,而这一切与能力无关。现在一个行业的升级需要的是完全不同的基因,诺基亚不可能有苹果的基因,所以诺基亚必然失败。“国美再努力也不可能防止京东商城,新华书店再努力也不可能防止亚马逊对它的冲击和颠覆,“失败,不是因为做出了错误的商业决策。今天,不管你做出多么正确的商业政策,都有可能死掉。因为过去的成功跟未来的成功没有多大关系。对此著名财经作家吴晓波认为,未来 10 年之内,会有 50%—60% 的中国传统制造业企业迈不过这个坎儿,惨遭淘汰。因此,更换基因这个坎儿过不去,基本上就要死,不是增长还是不增长的问题,而是生存还是死亡。所以美国“创新之父”克莱顿·克里斯坦森才说:“你要么是破坏性创新,要么你被别人破坏。”

TCL 董事长李东生坦言:“这是一次不得不进行,也不能不进行的自我革命。”这两年,由于小米、乐视、阿里巴巴等 IT 互联网企业纷纷进军终端领域,传统企业的压力陡然间加大。李东生说,“我们不能眼睁睁看着‘后辈’们一个个冲到前面,必须要用互联网精神、互联网思维来改造自己、武装自己,否则就会落后,而落后就会挨打。”车载导航年前还是个生意,今天全部免费了,就是这个市场已经不存在了,没有人再为导航付费了,这也是互联网带来的冲击。

企业在这个时代的焦虑和尴尬,无疑来自于我们正在经历的各种商业革命。过去不再成立,未来看不清。比“被征服”更为可怕的,是“不知道会被谁征服”。历史,就是这样的无情和残酷,很多时候,你的没落和衰亡并不是由于你的无能和懒惰,而仅仅是因为你不在历史的趋势里。总之,转不转型,你决定,能不能活下里就不是你说了算!

培植领袖的根性:赏罚分明

■ 李文武

一个组织成立时,一般情况都会有一部组织大法、根本法,这就是组织的章程。政党有政党章程、协会有协会章程、公司有公司章程。这些章程都是确定了组织的的一些关键因素、制度、程序、原则、方法等。

对组织而言,所有的规章制度都要依据章程而制定。企业的规章制度的制定分为这三种情况:一种是由企业的董事会制定。二种是由企业的总经理为首的领导班子制定。三种是由决策层与员工共同制定。对于组织长远规划的规章制度,还是由决策层制定比较适宜。

对于涉及到组织成员切身利益的规章制度,还是要由决策层与组织成员共同制定比较适宜。反映组织长远规划、总体目标、使命、愿景、战略战术之类的规章制度,是因为决策者必须以远见卓识的眼光,高瞻远瞩的视野,来为组织指明方向,做好未来的组织定位。这需要全局观与未来观的意识与思维,这不是一般组织成员能够具有的。而涉及到组织成员切身利益的规章制度制定,则是跟组织成员息息相关的,动他们的利益,等于是要他们的命,他们如何会不反对,就算开口声声表面支持,背后绝对会阳奉阴违。再者,组织成员作为执行层与操作层,他们做基层的工作,所以对组织实际工作了如指掌,让他们参与在制定规章制度的决策中,更能完善它,最后还能让组织成员成为规章制度的坚定支持者与遵守者。

一旦组织的规章制度制定与确立后,那么就要严格遵守它。但是在实际操作中,总有少部分的组织成员漠视、挑战、破坏组织的规章制度,他们这些人起着“破窗效应”的作用,作为坏榜样使一部分成员效仿,最后像蚕吃桑叶一样把规章制度破坏掉,使规章制度形同虚设,流于形式,失去了它应有的权威与效力。

不管什么组织,总有那么少数人不会遵守规章制度的。就算把那些少数人赶出组织,又会有少数成员成为了他们的后继者。管理学上一个有趣的定律叫“洒与污水定律”,意思是一把酒倒进一桶污水,得到的还是一桶污水。显而易见,污水和酒的比例并不能决定这桶东西的性质,真正起决定作用的就是那一勺污水,只要有它,再多的酒都成了污水。洒与污水定律说明对于坏的组员或东西,要在其开始破坏之前及时处理好。一粒老鼠屎,坏了一锅汤。所以,作为组织的领袖要明白,在组织中总存在“污水”与“老鼠屎”,而且它们总是除不尽的。为了维护组织的纪律与权威性,所以,领袖要祭起制度的武器,对一切违法乱纪行为进行打击与惩罚。当然,惩罚不是目的,只是手段,是为了教育大多数组织成员,起到惩前毖后的作用。惩罚是为了禁止组织成员的某种违法乱纪的行为。而奖励则是为了鼓励组织成员积极去做某种规章制度提倡的行为。

领袖是组织的最高首脑,有着奖励与惩罚组织成员的权力。对符合规章制度的组织成员,按照上面的规则标准,给予他们奖励,正强化他们的行为,表彰他们的行为,肯定他们的行为。奖励标准的设置,要有章可依,执事必准,既不要滥发赏,也不要不奖不赏,一切都依据先前制定的规章制度上的标准执行。滥发赏,是一种典型的破坏规章制度的行为,它没有规定的赏,都不可赏;它规定要给予的赏,那么领袖也不能克扣赏,更不能不给赏。领袖严格遵守规章制度的规定,是为了更好地让组织成员遵守规章制度。领袖有榜样的力量与典范的影响力。凡是规章制度没有奖励标准的,一律不奖。凡是规章制度有奖励标准的,一律要奖。

如果想增设新的奖励项目,得先召开决策层会议,共同研究,按照法定程序修改。对于违法乱纪组织成员的惩罚,一定要精准,要调查清楚,既不冤枉一个好人,也不放过一个坏人。既不能胡乱惩罚,又不能不惩罚,一切都依照规章制度执行。对于赏罚,领袖不能凭个人主观好恶,任意赏罚。管理学上有个法则中“热炉法则”,是指组织中任何人触犯规章制度都要受到处罚。它是由于触摸热炉与实行惩罚之间有许多相似之处而得名。热炉效应或热炉法则带有警示性、一致性、即时性和公平性。赏罚都要有警示性、一致性、即时性和公平性。赏罚是讲究时效的。赏罚在三日内进行,那么对受到赏罚的员工影响力就较大。如果赏罚兑现的时间比较长,那么对受到赏罚的员工的影响力就没有那么大了。赏罚分明,就是领袖在决定实施赏罚时,该奖的奖,该罚的罚。赏罚是权力的双刃剑,用好了,组织一切就好;用坏了,那么也会成混乱的根源。再怎么样,有奖有罚的组织比无奖无罚的组织生存力要强些。领袖领导决策层制定规章制度时,一定要注意要多奖少罚,以奖励为主。

设备腐蚀的防治

■ 特约撰稿 蒋坛军

腐蚀是指材料(物质)在环境作用下引起的破坏和变质。环境作用包括化学、电化学、机械、生物等作用,及其它们的共同作用。

材料以硫化物、氧化物形态最为稳定,经精炼成为纯物质、合成物质(例如铁、不锈钢等)后变为不稳定状态,腐蚀是材料恢复稳定的方式之一。

腐蚀的危害

设备腐蚀会给设备带来故障和损坏(例如战斗机的坠毁)、服役期缩短、介质泄漏浪费等诸多直接不良后果;腐蚀也经常产生连锁不良后果,例如泄漏;而泄漏则会引发火灾、爆炸、环境污染、人员伤亡等。

数据表明:腐蚀所导致的损失为 GDP 的 3-5%,远超地震、水灾、风灾等自然灾害所导致损失的总和。基于 3-5%推算,我国在 2012 年因腐蚀造成的损失为 2 万亿-2.5 万亿元;而且,目前我国约有 65% 的压力容器爆炸事故、90% 以上的地下管道破裂均由腐蚀导致。(见 2013 年 7 月 22 日《中国化工报》)

从源头上预防

据李金桂教授的分析数据表明:在我国航空工业飞机重大腐蚀导致的故障件数中,设计与制造人员处置失误的原因占了 85.3%。

也就是说,在一些行业,设备腐蚀的预防需在前期设计与制造过程中多下功夫,这就要求设备设计与制造人员具备相称的腐蚀预防知识与技巧。而对于易被腐蚀、或腐蚀会造成严重后果的设备采购方与使用方,则在采购之前,就应对设备的腐蚀预防措施进行严格把关。

腐蚀产生的原因

产生腐蚀的原因较为繁杂,从人员技能、物质运动的维度进行归类,主要有:

- 1、设备设计和制造人员缺乏必要的防腐知识与技巧(例如:在设备内部的湿气易集聚区域,未预留通风口);
- 2、设备(部件)本身的耐腐蚀性不够(例如:在有盐酸、硫酸的环境中,不锈钢部件较易生锈);
- 3、未有效隔离、消除或抑制致腐的环境因素(例如:盐雾未被排走而集聚,致金属部

件生锈);

4、设备(部件)未设防腐涂层、或防腐涂层的耐腐蚀性不够(例如:在强酸、强碱环境中,若采用普通油漆作为防腐涂层,则其作用有限,需改用“陶瓷涂料”);

5、设备的安装、储运、使用与维护人员未采用恰当的防腐措施(例如锅炉用水未经软化、脱气,也未加缓蚀剂)。

腐蚀的预防与治理

腐蚀预防与治理应贯穿设备的全寿命周期,含设计、制造、储存、运输、安装、使用、维护等环节。常见的腐蚀预防与治理要求有:

1、合格部件(材料)
必须选用耐腐蚀合格的部件(材料),即对设备主要腐蚀因素有针对性,且性价比合理。

设备腐蚀因素,包括介质成分、数量(含量)、温度、流速、压力(或应力)等。例如:在设计海轮时,必须考虑海水所富含的氯化钠对船体钢铁的腐蚀;而温度每上升 10℃,腐蚀速度便快 1-3 倍。

2、优化结构
设备结构设计宜遵循“简、阻、排、通风、封、散、增”的原则:

“简”:在满足设备功能、性能的前提下,设备结构应尽量趋于简单,复杂的设备结构既相对容易产生腐蚀点,也不利于实施查看和维护;

“阻”:可阻止腐蚀性介质(水、酸雾等)进入或积聚;

“排”:可把设备内部的腐蚀性介质排出;

“通风”:通风良好以避免腐蚀性介质的凝结、垢化;

“封”:必要时,对易蚀零部件进行单个或整体密封;

“散”:尽量避免应力集中以使应力均匀分散(以预防应力腐蚀开裂、氢损伤和氢脆等);

“增”:增大部件的腐蚀余量。

3、致腐环境
在确保工艺符合要求的前提下,应采取有效措施,以消除或抑制致腐的环境因素。例如:增设脱水、脱盐装置;依据致腐环境因素的特性,添加缓蚀剂、钝化剂、中和剂等。

4、衬里
所谓衬里,即管道或容器内表面复合的

一层耐蚀材料,用以保护金属或其它基体免受各种介质(酸、碱、无机盐及多种有机物)侵蚀。衬里应具备合格的附着性、耐磨性、抗冲击性等。

常见的衬里有块材衬里、纤维增强塑料衬里、铅衬里等。衬里的施工要求,应符合 GB50726《工业设备及管道防腐工程施工规范》。

5、阴极保护法
金属防腐常采用阴极保护法,其分两大类:牺牲阳极保护法、外加电流保护法。

牺牲阳极保护法:将还原性较强金属(例如锌合金、铝合金、镁合金等)连于被保护金属,构成原电池,腐蚀介质产生作用时,还原性较强金属作为负极发生氧化反应、消耗,而被保护金属作为正极就可以避免腐蚀。

外加电流保护法:将被保护金属和电源负极相连,再将能导电惰性材料和电源正极相连,使被保护金属电位低于周围环境而得到保护。外加电流保护法由辅助阳极、参比电极、直流电源、电缆等组成。

对于泡于水中、埋于地下的管道或金属构筑物,一般采用“双保护技术”,即阴极保护法加上防腐层,方可取得更好的防腐效果。

6、表面工程
据李金桂教授的总结,表面工程技术含三类:涂镀层技术、表面改性技术、薄膜技术。其中涂镀层技术应用最为广泛(我国防腐开支的约 2/3 用于涂镀层)。

涂镀层技术:含金属电化学沉积(锌镀层、镉镀层等)、有机涂层(环氧树脂、聚氨酯等)、无机涂层(B-1000 高温陶瓷涂层等)、热浸镀层、防锈材料(防锈水剂、防锈切削液等)。

表面改性技术:含表面形变强化(喷丸强化等)、表面热流强化(电子束表面淬火等)、离子注入、表面合金化、化学转化、电化学转化等。

薄膜技术:含光学薄膜、防护(隔热、防潮)薄膜、光电子学薄膜等。

7、勤于维护
对于腐蚀风险较高的设备密集型企业,应就腐蚀预防与治理开展培训,以确保相关人员具备相称的知识和技巧。

设备操作人员,应积极开展自主维护(日常清扫、日常点检、日常维护)。

专业设备维修与管理人员,应积极开展

腐蚀监测与专业维护。例如:编制腐蚀分布图和监测方案;建立腐蚀监测一览表;汇总监测数据;分析腐蚀状况;计算腐蚀速率;实施防腐对策等。

腐蚀监测

腐蚀监测的方法较多,可分为两大类:直接监测、间接监测。腐蚀监测需事前确定责任者、监测点、监测方法、频次、记录等。

监测点的选取十分关键,一般优先考虑如下部位:有水凝结处、腐蚀介质浓缩处、管道急流处(例如弯头)、高温高压处等。

直接监测即直接可获得结果的监测,例如腐蚀失重、腐蚀电流。直接监测的工具有:腐蚀挂片、电阻探针、交流阻抗探针、电化学噪声探针等。

间接监测即间接获得结果的监测,其工具有:超声波测厚、红外线温度图谱等。近年已出现腐蚀监测软件系统,但目前国内企业应用尚不普遍。

再制造工程

对于经常遭到侵蚀的价格昂贵、或用量巨大的设备设施,需要考虑再制造工程。

据徐滨士院士介绍:吉林油田将 9505 吨废旧油管再制造成 7967 吨金属陶瓷复合油管,在 7 个采油厂 300 多口油水井中应用 3 年多未发现腐蚀、磨损、结垢,使用寿命是新油管的 5 倍以上。按 N80 油管 0.76 万元/吨计算,7967 吨再制造油管长期使用,可为油田节省投资 24220 万元。

应急响应与准备

鉴于前文所述腐蚀导致压力容器爆炸、地下管道破裂的惊人比例,故对于潜在的严重腐蚀危害,有必要策划演习方案并实施。演习方案可包括:地理范围、设备、事故类型及等级、人员、逃生路径、急救措施、通报渠道与方式、演习日期与时间等。

对于演习的结果,应进行严格评价并进行纠偏,以确保腐蚀事故万一发生时,能最大化减少或减轻人员伤亡、财产损失、环境污染等不良后果。

设备腐蚀给各行各业已带来巨大的损失和危害,但我国企业却仍普遍处于粗放的管理阶段。但愿随着“世界腐蚀日”(每年 4 月 24 日)到来,设备腐蚀的防治将有所好转。