

# 法中小企业在逆境中研发创新

据商务部网站援引法国媒体(www.lesechos.fr)的报道,尽管遭遇严重的经济危机,经营环境急剧恶化,但是,法国中小企业在逆境中仍然坚持新技术的研发,2009年,法国中小企业累计提交了1.61万份工业专利申请,同比增长6.8%。报道称,相对于大企业,法国中小企业在创新领域更为活跃,实际上,2009年法国大企业提交的工业专利申请整体呈下降趋势,当年,法国所有大、中、小各类型企业累计提交的专利申请数量比2008年减少3.6%,在这个大背景下,中小企业提交的专利申请数量逆势增加,尤为

难能可贵。法国工业专利局(INPI)局长Benoit Battistelli表示,上述数据证明,近年来法国政府采取的鼓励中小企业创新政策取得了明显成效。他声称,5年前,INPI首次推出免费为中小企业提交工业专利申请进行预审的鼓励政策,迄今,已经有4000家中小企业因此受惠。报道强调,与中小企业形成鲜明对照,在经济危机期间,法国大企业申请工业专利的数量明显下降,有些领域甚至下降了一半以上,其中,汽车工业尤为突出。(摘自《中华工商时报》)

# 俄富豪拟“回头”注资萨博

据新华社报道,俄罗斯亿万富翁商弗拉基米尔·安东诺夫20日说,愿意注资上月收购萨博的荷兰世爵汽车。西方媒体先前报道,荷兰世爵汽车公司买下美国通用汽车旗下品牌萨博前,安东诺夫是世爵股东,但他因涉嫌非法交易,被瑞典政府“赶出”世爵。瑞典报纸《每日工业》报道,瑞典情报机构怀疑安东诺夫参与洗钱、牵涉有组织犯罪,这一信息致使通用一度中断与世爵的收购谈判。安东诺夫20日声称没有参与非法交易,说自己有意“卷土重来”。

“俄罗斯经济犯罪普遍,但我们没有参与,相反我们是受害者。如果通用给我机会,我将乐意以所有人或贷款方的身份投资萨博。”安东诺夫说,愿意注入资金,帮助萨博品牌打入俄罗斯市场,“这取决于通用是否转变想法,让我入局。我可以在俄罗斯建立一所汽车工厂”。世爵上月26日宣布以4亿美元购得萨博,说首席执行官维克托·穆勒将“接手”安东诺夫全部股份,但未说明转股原因。安东诺夫当时持有30%股份。(摘自《21世纪经济报道》)

# 丰田:笨拙的大象



对质量的严格控制曾是丰田汽车的看法法宝,被业界推崇到无以复加的“精益模式”也一度成为制造业的标尺。如今,丰田汽车召回事件不断在全球不同市场轮番上演的时候,我们不禁要问:丰田怎么了?丰田病了,而且病得不轻。扩张与降成本,本质上并没有错。但如果对任何一方面的追求疯狂到“极致”程度,无疑会在某些方面有所忽略,而这些被忽略的部分就可能存在着隐患和危机。看来,这个曾经备受推崇的汽车巨人确实需要反思了。对于来自外部的压力,丰田这次2010年年初大规模召回的“肇事者”,丰田汽车油门踏板的生产商——美国CTS公司感觉非常不好。

公司的管理方面,拉“安全灯绳”意味着他们要像生产线上那样让团队立即警觉问题的存在,不管问题是什么。但此时,已经没有人再去拉那根“绳子”了。1989年,第二代凯美瑞开始投放美国市场,但很快,美国汽车安全研究中心便接到投诉称,部分凯美瑞存在电气故障,导致车门和门锁无法打开。在与丰田方面沟通未果后,汽车安全研究中心给美国《消费者报道》杂志爆料“建议凯美瑞的驾驶员在车里带上一把榔头,以便遇到危险时破窗逃生。”为了回应这些报道,丰田召回了50多万辆问题凯美瑞。这也是丰田自上世纪50年代进入美国市场后第一次如此大规模的召回。

CTS投资关系负责人Mitchell Walorsk有些抱怨:CTS为丰田供应的油门踏板并没有任何质量问题,完全符合产品规格;况且丰田也参与了这款油门踏板的设计、生产和测试,质量管理都是严格按照规定执行的,“不然丰田为何以‘严谨的产品质量管理’著称呢?”事实的确如此。近乎于疯狂的降成本计划无疑会在某些方面有所忽略——这些忽略也一定并非主动。然而,对汽车产业来说,从产品设计(包括零部件)、标定、检测、定型,到批量投产,任何一个环节都有发现问题的可能,更何况一向以精益化著称的丰田。悲剧最终还是发生了。研究或考察过丰田生产方式的人,一定会记得在丰田工厂的生产线上有一根随手可以触及的“安全灯绳”。当一个班组员工因发现问题而拉动这根绳子后,报警灯就会点亮,整条装配线自动停止运行。这样各个工序保持协调一致,发生的问题可以及时处理。工人们很早就了解,并且越来越发现很重要的事情是,寻找并指出问题之所在是对的,即使这样会让整个流程停顿下来。在经年累月后,“安全灯绳”已成为丰田全公司的企业文化——在

事后,丰田经过内部调查后发现,反应迟钝的根源在于日本负责设计的产品工程师、美国负责产品制造的生产经理和销售经理之间缺乏必要的沟通。这本是一次能够让丰田从错误中汲取教训的最重要机会,然而,丰田却没有这样做。直到2003年,丰田海狮日本化的汽车公司——一个58人组成的董事会,成员全部是日本男性——而同时期的本田汽车,只有一个25人组成的董事会,另一家日本车企日产则正努力将它的董事会成员削减到7人。“我感到了大企业病的征兆。作为企业,规模已经发展得很大,组织也变得非常复杂。推迟问题的解决,维持现状也不失为一种潮流。社长、副社长应该尽快做出决定并加以实行的是克服大企业病的手段。”在2005年正式就任丰田汽车社长的新闻发布会上,渡边捷昭这样说道。然而,两年之后,渡边在接受媒体采访时表示,目前我还不需要踩刹车;但是,一旦发现险情,我会毫不犹豫地进行制动。那么现在,是到了丰田毫不犹豫地进行制动的时候了? (摘自《中国经营报》寇建东/文)



迪斯尼的全球扩张颇为不顺。日前,香港迪斯尼乐园公布的年度财务报告显示,在截至去年10月3日的2009财政年度,收入25.4亿港元,净亏损为13.15亿港元。香港特区商务及经济发展局局长刘吴惠兰表示,特区政府不满意乐园的财务状况,将会加强监察乐园的日常运作,并在股东会督促其做好成本控制及提升运作效率。事实上,1992年,欧洲迪斯尼乐园开业不久,迪斯尼就发现其无法实现预期的收益目标。当时正好赶上欧洲严重的经济衰退。欧洲游客远比美国游客要节省得多,很多人自己带饭,不住迪斯尼宾馆。一名来自法国南部的名叫柯琳的游客,就是典型的“不花钱”代表,她与丈夫以及3个孩子在乐园玩了3天之后,她说:“这是个无底洞。每当我们游览一个地方时,孩子总闹着要买东西。”

## 无法实现的预期

投资者的思考逻辑与推论或许是对的,但他们的预期根本就无法实现,他们认为无论是什么价格,都一定会有人光顾。欧洲迪斯尼乐园成人门票价格是42.25美元,比美国还贵。在乐园门口的迪斯尼宾馆旗舰店,一个房间一晚就要花费340美元,这相当于巴黎顶级酒店的价格。迪斯尼很快就发现,乐园宾馆的平均入住率降到了50%。客人们不愿停留更多的时间、花更多的钱在这些昂贵的商品与服务上。迪斯尼的管理层不久就意识

到犯了一个计算错误。去拥有3个主题乐园的美国佛罗里达州迪斯尼乐园,游客通常会待上4天以上,与此相比,来游览只有一个主题乐园的欧洲迪斯尼乐园的游客,一般只会待上2天。许多游客都是一大早来乐园就直接去游玩,第二天一早结账退房。尽管早期有人批评欧洲迪斯尼乐园,但其主要问题不在于公众的接受程度低。欧洲人很喜欢这个乐园,自从开放以来,每个月都可以吸引近100万游客,并很快就达到了原先的目标。游客们的惠顾,使得欧洲迪斯尼乐园,成了欧洲花费最大、最吸引人的地方。但大量节俭的游客,并没有让迪斯尼实现收益与利润目标,也无法弥补其日益膨胀的管理开支。

其他一些经营不当与预计错误,也给迪斯尼带来了伤害,其中最主要的是文化因素。一项不准在乐园内饮酒的规定,使欧洲人很不满,因为他们在午餐与晚餐时喝酒已经成为一种习惯。迪斯尼还发现游客人数有高峰期与低谷期,高峰期每天的游客人数要比低谷期人数多出10倍。因此,在淡季时,公司就要解雇一定数量的员工,而这又违反了法国严格的劳动法。还有一件令人不快的事情与早餐相关。“我们听说欧洲人不吃早餐,因此缩小了餐馆的规模,”一位管理人员回忆道,“结果怎样?每个人都要吃早餐,我们不得不在仅有350个座位的餐馆里,为2500人提供早餐。”

在1993年9月30日结束的财政年度里,乐园的亏损额已高

迪斯尼自我感觉良好,是其全球扩张不顺的主因。当务之急,是要修正老旧思维与管理方式,不能将固有的经验,强行移植到海外市场。

# 迪斯尼的挫败之旅

达9.6亿美元,并且公司对乐园的前景也充满了怀疑。沃尔特迪斯尼公司直到次年春天,还在筹集1.75亿美元,用来挽救欧洲迪斯尼乐园。这个步履维艰的乐园,还背负着沉重的利息负担。

## 拯救行动

在第一个财政年度内,欧洲迪斯尼乐园每天损失超过250万美元。但情况并不像统计数据显示的那样可怕,实际上,欧洲迪斯尼乐园仍然产生了营业利润,只不过非营业成本支出使其出现了较大的赤字。

欧洲迪斯尼乐园花了20个月才平息那些风波,并调整各种错误的估计,主要是对宾馆房间需求量与欧洲人花多少钱住宿、吃饭与购买迪斯尼商品意愿的错误估计,乐园的运营状况也得以逐步改善。

到1994年初,欧洲迪斯尼乐园变得更能为人们所接受。一些酒店房间减了价,例如,从每天的76美元减少到51美元。10美元一件的T恤衫与5美元一套的蜡笔取代了昂贵的珠宝。奢侈的点餐式餐馆改成了自助式餐馆。淡季时的门票从38美元降到30美元。并且由于实行流水线操作与减少了900多个工作岗位,经营成本也降低了7%。

效率与节约成了欧洲迪斯尼乐园新口号。商场里的商品从30000种削减到17000种,剩余的才是纯粹的美国迪斯尼产品(公司原本以为,欧洲人更喜欢精致的商品,而非绚丽俗气的米老鼠纪念品,事实并非如此)。欧洲迪斯尼乐园提供的食品种类也减少了50%以上。

迪斯尼管理层希望通过将酒店出售给私人经营,而减少沉重的利息负担。但是,这些酒店的入住率只有55%,这对于投资者来说,实在没有太大的吸引力。而且,乐园到巴黎市中心仅需35分钟,这样许多游客就住在城里了。分析人士在讨论是否彻底放弃欧洲迪斯尼乐园的时候,忘记了奥兰多的迪斯尼乐园原先也曾如此的令人失望,其成本比预期的要高,而游客人数却比预计的要少。但奥兰多迪斯尼乐园后来成了北美利润最丰厚的旅游胜地之一。

# 乔布斯六大谎言:曾表示不生产平板电脑

据国外媒体报道,乔布斯在最近拜访纽约的出版商时戴着一顶大礼帽。这让这位苹果的首席执行官难以捉摸,就像一位魔术师一样。乔布斯拥有一种特殊的能力,可以通过误导性的方式让苹果的观察者误入歧途,他在忽悠这方面是个大师。市场分析师和记者对苹果的平板电脑的价格远远超过其后来宣布的官方价格,为什么会这样?部分原因是由于乔布斯在2008年的收益报告中表示,苹果不能制造500美元的计算机完全是“废话”。这导致市场认为苹果平板电脑可能会价值1000美元。实际上,乔布斯忽悠市场不只一次两次了。根据该媒体的统计,至少有6次大忽悠。下面就是乔布斯其他5次更著名的忽悠。

## 不计划生产平板电脑

长期以来,市场上有很多人认为苹果的平板电脑纯粹是一个传说。毕竟,乔布斯在2003年的数码盛会“All Things Digital conference”曾告诉美国著名科技博客撰稿人沃尔特·莫斯伯格(Walt Mossberg)称,苹果并没有计划生产平板电脑,因为无键盘的电脑是无法避免失败。乔布斯当时告诉莫斯伯格称:“我们没有计划生产平板电脑。现在看起来人们需要用键盘。我们认为无键盘

的平板电脑会失败。”但这是在7年之前发生的事情了。在7年时间内可以改变很多事情。但仍然有很多的证据表明,苹果仍然认真考虑过平板电脑。《纽约时报》的尼克·比尔顿(Nick Bilton)曾报道过,至少有5年时间,苹果一直在开发平板电脑。这实际上正是五键盘的iPhone的先驱。苹果在2004年也提交过触摸式平板设备的专利。再往前看,苹果曾早在1983年就与青蛙设计公司(Frog Design)就平板原型进行合作。这些最初的平板电脑包含有键盘配置,但乔布斯清楚地表明,平板电脑在他的心中存在很久了。

## 对手机业务不感兴趣

乔布斯在接受莫斯伯格的采访中还表示,他并不认为苹果公司能在手机行业中取得成功。他说:“有很多压力要求我做PDA。人们似乎想从这些设备中获得数据。我们认为,手机就能配置这些信息。我们并不认为苹果能在这个行业做的很好。我们不做这个,相反,我们写下全球最好的软件,能够在设备之间同步信息。我们相信,这种模式是手机需要实现的目标。我们选择做iPod而不是PDA。”当然,从事后情况来看,上述说法也表明苹果不想作传统型的手表,而是要做一个全新的设备,

可以把iPod、PDA和手机的特点融合到一起。这就是iPhone。无论如何,乔布斯的上述声明是很忽悠人的。

## 人们不再阅读

乔布斯在2008年的一份声明引发了很大的争议。当时,他告诉《纽约时报》,电子阅读器Kindle不会成功。他说:“一个产品是好是坏并不重要,重要的是人们不再阅读。40%的美国人一年读的书在一本以下。Kindle的整个理念就是有问题的,因为人们不再读书。”当然,乔布斯后来在介绍苹果的iPad自有的电子阅读器和电子书库iBook时,他食言了。在今年1月27日的主旨演讲中,乔布斯说:“亚马逊通过电子阅读器Kindle在推动电子阅读方面发挥了巨大作用。我们是站在他们的肩膀上,往前又前进了一点。”

## 电影不会在小银幕上播放

莫斯伯格在2003年问及乔布斯,是否苹果计划将视频内容置入到iPod中。乔布斯称,如果他提交这个想法,会遭到解雇。他说:“我认为,人们并不想在小银幕上看电影。”然而,在两年之后的2005年,苹果推出了第五代iPod。该款iPod的屏幕2.7英寸,很小,但可

## 修正管理方式

近年,香港迪斯尼也面临巨大问题。2010年1月,香港旅游发展局主席田北俊指出,在约占1/3的内地游客中,广东游客占了一半。估计在上海迪斯尼运营后,访问香港迪斯尼的游客将减少20%。2005年开幕的香港迪斯尼所面临的问题,并不仅仅是开源节流吸引游客这么简单,自身产品的先天不足仍然是症结所在。香港迪斯尼是全球最小的迪斯尼,为了增加更多的娱乐内容和吸引力,扩建似乎是唯一的选择。

2009年7月,特区政府的迪斯尼乐园扩建计划曾在香港引起热议,当时争论的焦点之一是,特区政府投入大量资金而回报到底有多少?现在看来,2009年度财报可能让投资者信心大失。

从巴黎迪斯尼乐园获得的经验很管用:尽量减少固定成本,并尽量延长游客的游览时间。切忌自大,特别是在处理新问题与面对新文化时。法国人生性敏感,而迪斯尼的高管们通常粗鲁急躁、反应迟钝与傲慢专横,这就不可避免会产生冲突。迪斯尼自以为是的态度让人反感,而且加深了计划执行与运营的难度。对于任何疑问或建议,答案总是千篇一律:“按照我们说的去做,因为我们最专业。”

我们常常发现,伟大的成功总是难以持久,它们缺乏使之持续的力量。在某些时候,成功的模式不是消失了,就是被遗忘了,再或者就是不够完美。而在某些时候,则是企业的成长,超出了企业创始人的能力范围。虎视眈眈的竞争对手,经常会隐藏起来,并时刻准备对对方的失败中获得利益。就像我们在欧洲迪斯尼乐园案例中所看到的那样,它固步自封,没有重视改变观念,不愿修改陈旧的成功模式,使得公司在不同环境下的发展,变得更加困难甚至十分冒险。

欧洲迪斯尼乐园为什么不定一个可以让单位利润最大的价格呢?当然,它的不幸在于,精明的欧洲人通过节省的方法巧妙地避开了高价格,而严重的经济衰退无疑又让其情况更加恶化。

(摘自《IT时代周刊》)

## 我们不需要配置摄像头

2009年9月的时候,乔布斯接受了《纽约时报》专栏作家大卫·波格(David Pogue)的采访。波格问及乔布斯,为什么苹果在已经很小的iPod Nano上塞进了一个摄像头,而在新的iPod Touch上却没有这个功能。乔布斯解释,iPod Touch之所以没有摄像头,是为了降低价格,所以苹果在营销Touch产品时,是把它作为一个便宜的游戏设备来对待的。乔布斯说:“我们关注的是把它的价格降到199美元,我们不需要增加新的配置。我们需要把价格控制住,这样每个人都可以购买它。”

但在这之后,电子产品拆解公司iFixit把iPod Touch拆解,发现该产品内部有配置摄像头的空间。苹果产品信息博客AppleInsider后来得知,其实iPod Touch本来计划配置摄像头,但最终由于技术原因推迟了。因此,我们高度怀疑,苹果可能最终会给iPod Touch配上摄像头。

(摘自《网易科技》可利/文)