

策划词 | CEHUACI

七十三、八十四,阎王不请
它自去! 2011年摩托罗拉手机
部门被 Google 收购的时候,时
年 83 岁。或许,这不仅仅是一
首企业的挽歌,这也是一个
时代的终结。



摩托罗拉“卖身”： 传统工业化时代的“挽歌”

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

冯仑： 管企业要像 管理好一座庙

所以说,这是一个互相激发和成长的一个市场,如同人越多、对人的研究就越多,而人的问题似乎就更多。现实生活就是这样有意思,永远在解决问题的同时激发出新的问题,永远在试图解决问题的过程中因发现一个新的角度和视野而发现更多的问题需要解决。在企业管理中,出一本书并不能保证办一批好企业,垮一批好企业或垮一批坏企业也不能保证出一本好书,这样才使得企业管理和出书这两个市场都繁荣。所以,不幸是幸福的开始,幸福是不幸的市场。

好的企业就像一座庙

大家乐此不疲地讨论管理的目的,是希望多出好企业,所以我也在考虑,怎么样才叫做一个好企业。以我的观察,好的企业就像一座庙。在庙里,常常能看到有位不幸的妇女正在跪拜。她家里还剩 10 块钱,老公要病死了,她拿 5 块钱去庙里下跪,拿了一把灰、求了一个签、磕了几个头、听了几声木鱼响、看了几眼晃动的蜡烛,然后带着希望回了家。这叫什么?这叫客户。庙里那个小和尚敲着木鱼把烛灯点亮,把收钱的箱子收拾好,晚上把箱子拿走。他呢,就是职业经理人,他传达了大和尚和佛给客户的希望,具体标志是敲好木鱼、点好蜡烛并把箱子收拾好,别让客户把钱扔错地方。企业家是谁?就是小和尚后面的大和尚,企业就是那座庙。大和尚你永远看不到,他经常去建新的庙,到晚上等着小和尚把钱柜子抱进来数布施。客户拿走的是一包香灰和 99% 的希望;大和尚卖的是 1% 的产品,给人的是 99% 的希望。这中间传达信任的使命是由职业经理人来充当的。之所以还有客户,比如这个妇女第二年儿子快死的时候还会来,是因为她相信你给她的希望是真诚的,相信你给的这包香灰是灵验的,尽管回去以后老公和儿子都死掉了,她还是无怨无悔。这就是客户忠诚度。所以我说,一个好的企业就是一座好的庙,一个好的企业家就是一个好的大和尚,一个好的职业经理人就是一个好的小和尚。我们给客户的永远是 1% 的使用价值和 99% 的希望。管理,不管你千变万化,只要能做到给客户 1% 的使用价值和 99% 的希望,就是最好的企业。我以为,管理的最高境界就在于不仅能明确的规则搞清楚,而且也能把潜规则搞清楚,最后办好自己的庙,成为一个伟大的大和尚。

遗失启事

孙红兵先生位于青羊区双顺路 2 号房屋产权证(号码:监证 0773823)遗失,声明作废。

□ 本组稿件采写 刘焱

1928 年,高尔文兄弟创建了摩托罗拉公司,从此,这家公司就成为“通信产业”的一个重要台柱,一个不愿停歇的拓荒者。1930 年代,它是汽车收音机的拓荒者;1940 年代,它是军用、警用对讲机的拓荒者;1950 年代它是寻呼机的拓荒者;1969 年,阿波罗 11 号使用摩托罗拉无线电从月球传来第一句话,它是太空通信的拓荒者;1970 年代,它发明了“蜂窝通信”,是现代大众无线通信基站的拓荒者;1984 年,全球第一款商用移动电话 DynaTAC 诞生,它又成为大众用手机的拓荒者;1990 年代,它开发了当时技术最先进的铱星系统,但是,这却成为了这个 60 岁拓荒者的第一个悲剧。

互联网终结 传统工程师文化

21 世纪以来,所有关于摩托罗拉的故事,都与“Sell”这个词有关,飞思卡尔半导体、无线通信、企业通信、直到……手机终端,与之相应的,Motorola 这个词也在变短,变成了 Moto。当 Google 从自己饱满的钱包里迅速拿出 125 亿美金购买这个老巨人的时候,就像一个 90 后从自己 3000 元的月薪拿出 1000 来购买一双 Nike 鞋一样,淡定、迅速、不假思索。

此时的摩托罗拉,还剩下对讲机业务、军用通信等少数模块,似乎又回到了 1940 年代那个战火纷飞。但是,企业不可能踏进同一条河流,这已经是不同的年代,摩托罗拉也不再是断尾求生的壁虎,而是除了尾巴其他已经难复存在,而剩下的这部分,还是摩托罗拉吗?



让人唏嘘的不是一个个企业的生生死死,而是一个技术拓荒者的悲情,一种工程师文化的消弭,一把科技权杖的转移。

领跑 60 年,在原创性创新领域驰骋一甲子的摩托罗拉,一直通过创新来获得市场溢价,以技术领先换取高毛利。因此,1980 年代的大哥大,虽然起价上万,但是口碑甚佳,没有人对此有过多的指摘。也正是这种技术领先、淡化成本的风格,让这家企业获得了一种内在的高傲“气质”:创新交给工程师,市场交给客户自己。但是,奔跑了 80 年的通信产业,正在目睹全球 70 亿人口的诞生,而且手机用户正在逼近 60 亿大关,这也意味着,拓荒者正在抵达市场的边界。跟随者们却不容它在此地停留,拓荒者摩托罗拉却跑不动了。

也正是在这个过程中,摩托罗拉那些在实验室围着晶体管、射频部件们夜以继日的工程师们,也在慢慢老去。他们的骄傲被无情地丢弃在历史当中,市场的退步,让实验室紧紧的大门被砸开,眼看着强盗一样的竞争对手、毛头小子们进来搬走他们并不喜欢的东西。而新一代工程师们,先是来自韩国的朋克,涂抹着金黄色的头发,整容过的脸庞上有手术刀雕刻过的痕迹;后来

的则是绣着苹果 LOGO 的 GEEK,拿着 Google 甜点的互联网新贵们。这些人,特别是互联网时代的工程师们,再也不喜欢炫耀在一家公司奋斗多少年,再也不愿意呆在实验室里数年如一日鼓捣那些实体的器件,而是随时准备“离开”,从 Yahoo 到 Google,再到 FaceBook 和 Quora……传统的工程师文化终结了,新的文化像是风,飘忽不定。

游戏规则变化： 消费者决定企业成功

更为隐秘的事实在于,为什么互联网时代的游戏规则会变化如此之大?因为,这是一个消费者为王的时代,消费,消费,消费,谁掌握了消费者谁就掌握了这个世界。新兴的产业巨头们,无论是苹果的 GEEK 文化、Google 的 Hacker 文化,还是 FaceBook 的“瘾客”文化,无一例外地将人紧紧地绑定在互联网这个虚拟世界上。每一个虚拟世界都像是一张巨大的玻璃墙,让你沉浸其中,似乎能够看到外面的世界,似乎活得很真实、很充实,让你自己在心理上很依赖……消费者的自然选择,决定了谁能成功。

消费者的选择,能决定哪个企业成功,企业最终也会尽量投其所

好满足消费者的潜在需求,那么,研究消费者的心理、投其所好,就是不二法门。无论你是哲学家、数学家、物理学家,还是摩托罗拉式的工业社会的工程师,都敌不过心理学家,最终,都要拜倒在心理学派的脚下。正如你所见的,乔布斯和扎克伯格都是心理学派,一个是无冕之王,一个是科班出身。他们作为信息革命的推动者,为传统的工业革命画上了句号,摩托罗拉的卖掉,正是这种权杖转移的一种隐喻。

其终极形态,就是让人沉浸在自己的感觉、体验、虚幻中不能自拔。不错,这是互联网时代《楚门的世界》,真实又虚假,充实又空泛。

因此,学者《消费社会》的作者鲍德里亚说:消费主义指的是,消费的目的不是为了满足“实际需求”,而是不断追求被制作出来的、被刺激起来的欲望。换句话说,人们消费的不再是商品和服务的使用价值,而是它们的“符号意义”。

社会大转型： 覆巢之下焉有完卵

在整个社会大的转型面前,覆巢之下,焉有完卵?君不见,最近 30 年企业全部变为“客户导向”,传统的日本式精密经营都被扔在脑后;君不见,不仅仅是中国出现了“一切向钱看”,西方的新教伦理也已经被侵蚀殆尽;君不见,以自由、创新、信息爆炸之名,美国却只剩下 5 大出版集团,其他小众的、多元的出版商不断倒闭;所有的理想,几乎都会与消费、市场成功有关,哪怕是创业;君不见,在 IT 行业,小的企业越来越难以生存,要么做巨头的附庸,要么死亡……在这种情况下,那些以机器为核心,以工程师个人的洞察、爱好、时间投入来换取成功的“自由式创新”何以生存?

是的,这个时代的科技权杖,正在加速转移,一切以消费者短期需求为核心的创新和科技会加速发展,而一切违反这一原则的创新和科技都会被无情淘汰。但是,消费者的选择却是一种“集体无意识”,是一种动物期的投票制,与人类的幸福感、长期前途无关,而且逆向决定了企业的存亡。自此,消费化彻底代替了工业化,成为社会的主流。

在这种情况下,而“消费主义型企业”也将成为一种单向度的企业,没有短期市场价值的创新无处生存,也正是从这个意义上说,摩托罗拉的结局,也代表着一个时代的结局,无可挽回。我们无法用对错来衡量很多事情,只能说:别了,曾经伟大的摩托罗拉工程师文化;别了,曾经充满理想主义的工业化时代!

苏宁信息化： 突破大企业的 边界

□ 成志明

大企业的一个管理难题是企业越大,管理难度越高。这一点在连锁行业尤为明显。家电连锁零售企业的发展要依靠规模优势,

大企业有自己的边界吗?大企业大到多大的规模是有效的,是经济的?大企业的出路在哪里?是不是大到一定的程度都会像恐龙一样从地球上消失?

复存在,但是伴随着规模优势而来的往往是管理的难题。

人们经常说,100 亿级别的企业和 1000 亿级别的企业,其规模和管理难度并不是简单的累加。比如,苏宁从当年的小企业逐渐发展为千亿销售额的大企业集团,如果管理方式不对,很容易变成一盘散沙,更别提继续发展了。这和物理上的一个现象类似,当物体超重,在高速旋转时,其离心力就越大,越容易散架。

但苏宁在发展的过程中逐渐明确了一个核心思路,就是坚定地发展信息化,运用信息技术工具帮助自己进行管理,弥补人力的不足。这个思路其实在信息化时代,在很多大型企业的身上都有所体现,而苏宁是其中的佼佼者。

现在苏宁呈现在人们面前的是一套让人羡慕的健康系统。依托先进的信息化管理平台,苏宁可以将组织的各个部分有机地协调在一起,实现对人力资源、组织和绩效、财务、供应链、物流、客户服务、连锁发展等企业职能的一体化全方位管理,而且管理更为精细,甚至可以精确到每一个节点。正是因为这个系统,苏宁才可以调动日益庞大的后台来支持前台,满足前端的需要,实现企业的持续增长。

但是,毫无疑问,苏宁现在还是感觉到了压力。在跟苏宁高层的交流中,我发现他们的切身体会就是企业太大了,即使有了信息化平台做为帮手,还是经常感到力有不逮。他们现在就在探索大企业的边界,虽然暂时看不到边界在哪里,但是已经隐隐感觉到了边际的存在。

在过去的发展中,苏宁就因为为系统不适应企业发展的需要,不适应企业的规模而进行过一次大规模升级,从金力系统转换成 SAP 系统。这次系统的升级改造好在是一种架构理念的进步,所以后来企业在原有的基础上有了大的发展,系统依然能够应付。但是,一个不容回避的现实问题是,这个系统本身也庞大起来,里边的模块越来越多,每个模块的开发维护团队也越来越大,几乎每个团队都是一个小型公司。一些大企业特有的烦恼依然如影随形,怎么办?

苏宁的办法是将一些对内的职能社会化,将原本服务企业内部的模块向社会开放,由此成立一个又一个职能化的企业集团,从集团军变成了方面军。就像南方常有的榕树一样,树大了,枝条撑不住垂下来,就会自然地伸出须根扎根于土地,成长为一棵新的榕树,最后连成一片。

可以说,这是今年苏宁最让我觉得欣喜的发展战略,这种新思路下的新出路所具有的意义丝毫不亚于其当年的二次创业。

大企业的出路在哪里?苏宁用自己的实践给出了答案:其一,是信息化;其二,是职能由内而外共享,将经营、营销、管理经验变成业务单元,向外输出。