



责编:邓梅 编辑:林荫
版式:张彤 校对:梁英
2012年2月7日 星期二

QIYechuangxin

企业创新

策划词

他们是“2011 年度中国十大自主创新人物”。这些自主创新人物通过不断创新,带领企业取得了跨越式发展,在所任职企业的发展过程中,发挥了不可替代的作用,所任职企业在业内具有较高的知

名度,是行业标杆企业。

新的一年,这些企业家将如何通过创新引领企业走出一条新的发展之路? 新春之际,我们一起听听他们的打算。

“创新人物”的 2012 畅想

□ 本组稿件采写 金阳辉 符仲明

张瑞敏：重点实施人单合一双赢模式创新



地做好,员工成为创新主体也会有一定的难度。

张瑞敏认为,要克服这些困难,需要不断探索。海尔正在做纵向打通,努力实现组织协同一致;横向打通三类经营体,实现用户驱动创造用户需求。纵向打通是对传统科层组织的颠覆。在传统经济下,福特和丰田是两个成功的代表,福特有 14 个层级,丰田只有 5 个层级。但不管是 14 级还是 5 级,都是正三角的层级管理,海尔的自主经营体是 3 级,但不是正三角的层级,而是倒三角的网状组织,组织之间编织出一个以用户需求驱动的相互协同的网,这是一个非常大的挑战。横向打通是对传统分段流程的颠覆。一般企业都有研发、制造和营销部门,但各管各的工作。海尔的三类经营体,研发类、制造类和市场类,每一类都面向用户,横向打通连线。不但部门之间连成线,还与上下游之间结成网,变成一个利益攸关的共同体。实际上把整个组织颠覆为纵横连线的一张网,和外部用户动态个性化需求的网完全融合在一起。

张瑞敏表示,海尔现在探索的目标就是要实现开放系统下的动态平衡,即组织结构的动态调整和优化。实际上,市场和用户永远在变,所以企业的组织也不能是静态的,但今后海尔将会更有序地变。模式创新要求企业与用户零距离,要创造用户需求。而用户的个性化需求又是千变万化,企业必须时时创新。

杨元庆：努力打造中国的“苹果”



平板电脑、个人电脑、智能电视四大个人互联终端品类,开创了多项全球第一。

无论是现在发布的乐 pad2、乐 phone2,抑或是之前的乐 pad1、乐 phone1,联想集团都把苹果公司作为竞争对手。联想集团将制胜的砝码压在“本地化应用”上,提供更多品类,满足不同层次的用户需求,以此覆盖不同的市场板块。

据介绍,除了推出适合各类消费者的硬件终端,联想集团还将在内容上努力迎合本地消费习惯。2011 年 11 月底,联想集团不仅推出一系列移动终端,还推出以乐云为核心的完整“个人云”解决方案,公布了乐商店“开放、安全、本地和社交”四大发展策略,将四屏终端与乐云服务融合,完成了硬件、软件和云端的全面布局,并面向开发者推出了技术、资金、平台及增值服务等一系列支持政策。

杨元庆透露,在移动互联网领域,联想正努力打造中国的“苹果”,努力把产品改进做得更好。希望在市场更加理性的情况下,消费者可以看到我们的产品更加适合中国人使用,也有更好的价格。

隋凤富：靠科技推进垦区新型工业化



“新的一年,北大荒将把‘诚信、务实、创新、高效’理念内化于垦区人之心,外塑垦区人之行。”黑龙江北大荒农垦集团总公司董事长隋凤富说。

隋凤富表示,今后,北大荒要坚

持人才兴垦,创新强垦,富民富垦发展目标,依靠科技进步打好新型工业化攻坚战。2012 年我们要紧紧抓住国家实施科技兴农战略机遇,继续实施千亿斤粮食巩固提高工程和粮食丰产科技工程,搞好各类作物的模式化栽培技术集成,提高综合创新生产能力,下大力气抓好食品检验检测体系和产品追溯体系建设。

隋凤富认为,今后垦区科技创新思路和发展模式应该是:搞好垦区科技发展的“顶层设计”,建起与现代化大农业相适应的研发、集成、推广创新体系。根据垦区实际,在农业生物技

术、信息技术、良种培育、新材料技术、先进制造技术、精准农业技术等前沿技术方面抢占制高点,在实用技术上取得重大进展,同时也鼓励在重大基础理论和方法研究上有所突破。建起全新体制机制,激发起创新活力;善于应用外部智力资源和技术成果,充分利用垦区组织化程度高、体系比较健全和应用前景广阔的优势,吸引更多的科研院所和专家学者与垦区开展灵活多样的科技创新合作。

据介绍,垦区将积极争取设立国家农业科技园区、国家工程实验室、国家重点实验室、国家工程技术研究

中心等,考虑增加博士后工作站数量。要加大对种子研发的支持力度,鼓励有条件的科研院所加大投入,尽快获取自主知识产权。

隋凤富说,创新要扩展视野,垦区要加快科研院所与农场、企业建立试验示范基地,形成联建、共建机制;要深化与中国农科院、中国农业大学的合作,开展与中国科学院、省内外涉农院校的合作;建立龙头企业与专业合作社、家庭农场的有效联结机制,探索产加销一体化、利益共享的实现形式。同时,我们必须从“百年垦区”建设长远大计出发,系统研究垦区大专院校建设、职业教育、人才培养、实用人才培养、年轻劳动力引进等,为垦区创新发展提供坚实载体。

许达哲：建设国际一流航天防务公司



中国航天科工集团党组书记、总经理许达哲表示,2012 年,中国航天科工集团公司将坚持科学发展,加快转变经济发展方式,继续深入实施创新驱动战略,大力推进二次创业及“市场化、专业化、集团化、国际化”发展,加快建设国际一流航天防务公司

的步伐。

许达哲说,航天科工将继续强化“大防务、大安全”发展理念,创新发展模式,积极拓展非传统安全领域,在智慧城市、智能交通、粮食安全、金融系统应用、应急救援等领域,促进具有军民结合特色的安全产业规模化、集聚化发展,以发展战略新兴产业作为军民融合的主攻方向和新经济增长点,建立集团公司产业化发展促进基金。

据介绍,中国航天科工集团公司将积极培育战略性新兴产业,利用军工优势技术在新一代信息技术、高端

装备制造领域寻求突破,为节能环保、新能源、新材料等新兴产业发展提供技术支持。着力提高装备制造、信息技术产业集中度,使两大业务板块占民用产业总收入的 50%以上。加快物联网技术及应用、电力装备、专用车及汽车零部件、工业基础件等产业发展。在实施军民融合发展战略中,要明晰企业的主业板块,通过结构调整、优化布局,把资源向主业集中。

航天科工将继续坚持以创新驱动战略为引领,推进企业做强做优的中国航天科工集团公司,深化创新型企业发展对标分析,加强自主创新能力

建设。发挥企业技术创新主体作用,推动产学研用相结合,加强协同创新。深入实施集团公司知识产权战略,将知识产权创造和运用纳入对研发人员的绩效考核,确保实现专利申请稳步增长和千名研发人员发明专利拥有量年增长 25%的目标。加强预研研究队伍建设,完善专业技术研究师队伍。发挥好集团公司首席专家、工艺大师和总装备部专业组专家在专业技术发展中的引领和助推作用。

许达哲表示,新的一年,中国航天科工集团公司计划加大军民融合与民用产业技术的研发投入,鼓励所属单位之间联合开发,并重视科技成果转化,促进集团公司军民融合战略顺利实施。

徐和谊：踏上“二次创业”新征程



新历史纪录,呈现出质量高、速度快、持续性强的发展态势。

公司党委书记、董事长徐和谊说,2012 年,是北汽集团踏上“二次创业”新征程的开拓之年。北汽集团确定了新一年的经营目标和工作思路,计划今年营业收入达到 2300 亿元;整车销售计划 180 万辆,跻身中国汽车行业第一梯队,实现北汽集团历史新跨越。稳中求进,稳是基础,进是目标。在“稳”的基础上苦练内功,在“进”的目标上奋发有为,做到“稳中求进、进中求快、快中求好”。坚持两

手抓,一手抓“提升市场营销力”,树立全员参与销售的意识,把产品营销作为面向客户和市场的前锋和市场压力的传导器,形成拉动整个集团前行的动力;一手抓“提升系统运营力”,加强战略规划管理、技术管理、财务管理、运营管理,做到“两手都要硬”。

徐和谊说,北汽集团坚持“两条腿走路”,一走自主创新,一走合资合作。2012 年,是北汽集团自主品牌强基固本、全面发力的一年,北汽集团将坚持高端引领、创新驱动、国际品

质的“高举高打”路线,按照高端车型的品质要求,建立国内一流的技术研发体系、供应商体系、生产制造体系和销售服务体系;在合资合作方面,北汽集团将继续深化与戴姆勒和现代汽车的合作,不断拓展合作领域与深度,做到“两条腿都要快”。同时,北汽集团将在兼并重组和资本运作上取得新突破,全力推进产业链各业务板块的协调发展,拓展新的业务领域。

徐和谊表示,北汽集团一定会在 2012 年抓住机遇,迎接“二次创业”的挑战,更好地发扬“奋力拼搏、团结协作、知难而进、志在必得”的北京汽车精神,不断向更高目标迈进。

海尔将美国智慧融入企业文化

□ 刘成

“你是来自中国,采访海尔的?”1 月 15 日,位于美国纽约曼哈顿第 23 街 53 号的一家大型家电商场里,当记者说明来意,商场服务员玛丽女士忽闪着大眼睛,脸上写满了惊喜。她带记者来到摆放着海尔洗衣机的展台前,打开洗衣机盖,边比划边眉飞色舞地介绍道:“海尔的产品在我们商场很受欢迎,产品设计比较符合我们这儿顾客的审美观,也很实用。”

这是 1 月中旬,记者借中国加入世贸组织十周年之际,在美国实地探访海尔在全球市场运营状况时的一个场景。2011 年,据世界权威市场调研机构欧睿国际(Euromonitor)发布数据显示,海尔在大型家用电器市场的占有率为 7.8%,连续三年蝉联全

球第一。

“在曼哈顿,只有海尔大厦悬挂着三面旗,自左向右分别是:中国国旗、美国国旗、海尔旗,不少华人见到这个场面会热泪盈眶。”记者来到位于纽约百老汇大街 1356 号的海尔大厦时,美国海尔 CEO Shariff Kan 讲的这个细节,让记者印象深刻。海尔大厦过去是格林威治储蓄银行大楼,该楼是美国纽约的标志性建筑之一,海尔买下这幢大楼,表明了海尔品牌长期在美国扎根的决心。“公司共有 230 多名员工,大都是美国当地人,其中华裔只有十多人。”Shariff Kan 来自中国台湾,到美国已经 30 多年了,汉语说得很流畅:“我经常对公司年轻员工说,不了解美国文化,就做不好美国市场。”Shariff Kan 的话实质上是海尔

全球化理念的旁释。海尔集团董事长兼 CEO 张瑞敏不止一次向外界解释,国际化和全球化很不同,前者是用企业自身资源闯出一条路,而后者是要整合全球的资源。海尔认为整合全球资源最关键一点是能否全球融智,因此海尔在全球各地都没有采取大批派出人员的做法,而是聘用当地人才来经营。

美国海尔的员工大多是具有极高专业能力的美国人。记者在采访中发现,美国海尔的许多工作人员,都是同行佼佼者。美国海尔高级包装设计师本内特,曾在一家美国大企业做包装设计师 10 多年。“我熟悉美国文化,知道什么样的包装设计能够吸引美国消费者的眼球。”在美国海尔大厦 6 楼的家电展厅里,本内特拿出一幅他设计的彩电包装

图片,边展示边给记者介绍:“这种在液晶电视画面里像火焰般怒放的大幅花朵,设计到包装箱上,会给人以强烈的视觉冲击力,这是美国人喜欢的风格。”

虽然是资深的包装设计师,但本内特坦言海尔“始终站在消费者角度考虑问题”的理念,深深地影响了他,让他受益匪浅。“百思买、沃尔玛等所有销售终端,我几乎每天都要去转一转,收集信息、寻找灵感。用什么颜色?用什么样的文字?标志怎样设计等等,这些元素会时常在脑海中盘旋,目标是怎样设计会更好地让消费者了解海尔的品牌和产品优势。”

事实上,“始终站在消费者角度考虑问题”的理念,已然嵌入美国海尔员工的潜意识。正是这种一切以消费者为中心的理念,使海尔从最开始的靠缝隙产品打入美国市场,逐渐在美国市场扎下根基。