



GUANLISHIJIE

管理世界

企业楷模

Qiyekaimo

东芝公司之所以能在一个多世纪以来不断发展和成功,并在新技术开拓进程中始终保持世界领先地位,关键在于公司全力以赴地开发新技术。

东芝的创新之路

■ 乔春洋

日本东芝株式会社创建于 1875 年,总部设在东京,是生产东芝品牌各种电子和电气产品的综合性制造公司。无论经济如何波动,东芝公司每年的研究开发经费占总销售额的 6%左右,绝对值年年增长。公司每年研究开发费用的投入方向主要取决于当年技术与市场的变动。除大规模的资金投入外,东芝公司还不断地招收大学毕业生,充实东芝的研究和技术部门。

为了保证科技能迅速转化为产业,达到预期目标,东芝将其研究开发活动按功能分为 3 层结构:第一层,也就是核心层,是东芝所属的综合研究所,下属 13 个门类研究所。重点进行可在 5-10 年内加以应用的基础和先进技术的研究。第二层,是综合研究所和附属于各部门的 8 个技术研究所,专门从事实用和与生产有关的研究开发工作。第三层,是东芝公司营业部门的技术部门,负责全面实现上两层研究所的研究成果,使之成为新产品。

此外,公司还有 3 个独立的研究所,从事未来最有前途领域的研究:UL-SI(超大规模集成电路)研究中心,进行下一代高集成度半导体的基础研究;系统和软件技术研究所,进行人工智能与软件生产技术的研

究;制造技术研究所,开发合理化和自动化水平更高的制造工序。

充足的研究资金与合理的研究结构,使东芝公司能把握世界尖端技术的潮流,取得一个又一个日本第一乃至世界第一的科技成果。如东芝高能电



池是世界一流的产品,行销世界各个国家和地区。

东芝对新技术开发的重视还表现在:东芝每向市场推出一项新产品,总是有另一项产品处于试用阶段,还有一项产品处于试制阶段,以保证自己的产品永远处于技术领先地位,永远与市场需求吻合。这种设计、制造、市场的一体化是东芝产品一个多世纪以来畅销不衰的重要原因。

为了充分适应国际市场变化的需求,在日趋激烈的竞争环境中保持领先地位,东芝公司不断地在研究与开发领域中进行广泛的国际合作。

东芝公司充分认识到:一项有前途的技术或产品,要是由某一家公司来开发,这家公司就要承担极高的费用风险;多家公司的业务协作则能使风险分散,使大家都得益,并且能在技术与设施上取长补短。它与每一家公司、研究机构的合作,都使其避免了在新的技术领域投资的风险,又掌握了必要的技术内容,扩大了市场与产品范围。

创造价值更重要

■ 张微元

许多年前,美国兴起石油开采热,有一个雄心勃勃的青年也来到了采油区。虽然他认为自己很聪明,但却得到了一份简单的不能再简单的工作:每天检查石油罐盖是否自动焊接完全,以确保石油被安全地储存。每天,青年都会上百次地监视着机器的同一套动。这实在是一份简单又枯燥的工作。青年觉得非常不平衡,他想自己并非没有能力,为什么只能做这么简单的工作?于是便去找主管要求换工作。没想到主管听完他的话,只是冷冷地回了一句:你要好好干,要么另谋出路。

听到这话,青年的脸立即红了。如果不是考虑到一时半会找不到更好的工作,他肯定会立即辞职走人。

回来以后,他脑子里想的都是如何才能获得更好的工作机会。突然,他有了一个想法:我不是有创造性吗?为什么不能在这个平凡的岗位上创造价值,让上司欣赏我呢?

想到做到。以前,青年人只是机械地按流程执行,而不会对自己所做的工作多做思考。但现在不一样了,他要创造价值而不是完成任务,所以就开始观察机器的运转。没过多久,他就在机器的重复运转中发现了一个非常有意思的细节:石油罐在旋转台上每旋转一次,焊接剂一定会滴落 39 滴,但总会有那么一两滴没有起到作用。他想,如果能将焊接剂减少一两滴,这将会节省多少焊接剂。

于是他经过一番研究,研制出了“37 滴型”焊接机。但这种焊接机在焊接石油罐时存在漏油的问题,他并不灰心,很快又研制出了“38 滴型”焊接机。这次的发明既解决了漏油的问题,同时每焊接一个石油罐都为公司节省了一滴焊接剂。虽然每个石油罐只节省了一滴,但它却给公司带来了每年 5 亿美元的新利润。

这位青年,就是后来掌控美国石油业的石油大亨——约翰·戴维森·洛克菲勒。

如果洛克菲勒不是为公司创造价值而只是机械地完成任

装得下,世界就是你的

■ 单昌学

最近,看到这样一则故事:在美国一个市场里,一位中国妇女的生意做得特别好,因而招致了其他摊贩的嫉妒,有人竟故意把垃圾扫到她的摊位前。

这时,这位中国妇人只是宽厚地笑笑,然后悄悄地把垃圾清扫干净。旁边卖菜的墨西哥妇女观察了她好几天之后,不解地

问你那里,你为何不生气?”中国妇女笑答:“在我们国家,过年的时候,人们都会把垃圾往家里扫,垃圾越多就代表赚钱越多。现在每天都有人给我送钱,我干吗生气呢?你看我的生意不是越来越好吗?”从此,那些垃圾就不再出现了。

摆摊的这位中国妇女,能宽厚地对待周围人的嫉妒,所以她赢得了别人的尊重。

由此看来,做人 and 处事,良好的心态是多么重要。现实是复杂的,只有包容、宽容,才能与世界相容。爱马仕包有句著名的广告语:装得下,世界就是你的。“装得下”推崇的就是“有容乃大”的境界,拥有了平和的心态和宽广的胸怀,世界就会在你面前呈现出别样的精彩。

管理之道

Guanli zhidao

一天,我听说在弘益大学附近有一家很别致的餐厅,便想前往一探究竟。这是一家名叫“天边”的居酒屋(日式餐厅)。

到了那里,你就会发现,它的确与众不同。在打开餐厅门的瞬间,便听到六七名迎宾职员

的齐声招呼“欢迎光临!”就连厨房的师傅们也热情加入了饭厅服务员的行列,一齐问候顾客。我观察到,他们对每一位出入的顾客都是如此。让我印象深刻的是,当饭桌前的顾客称赞师傅的厨艺时,所有职员整齐如一地向着那位发出称赞

的顾客送上 90 度的躬身行礼。服务生看到我们一行人准备碰杯,便走过来询问准备用什么祝酒词,且在将内容记下后走开了。

随后,又到我们碰杯时,所有职员一齐呐喊我们的祝酒词。我不好意思地问,这样做是不是太麻烦了,回答是:“这就是我们店里的风格。”

最让人惊讶的是,所有员工都是从早到晚拼命地干活,并且还能做到始终对客人保持微笑。出于好奇,我询问其中一名职员:“看你们工作得这么拼命,这里的薪水一定比别的地方高吧?”他回答:“薪水虽然高不到哪里去,但我们努力工作是因为我们有梦想。”

接着,他指向餐厅的墙面。典雅的墙上贴着很多精致的卡片,他说每张卡片上都记载着一位职员

的梦想。他自己的梦想就是成为一名优秀的厨师,将来开一家自己的餐厅。

后来我才知道,这家居酒屋的创始人叫大嶋启介,是一位 35 岁的年轻人。这家餐厅在日本已经很有名气了。在日本的自由之丘和涩谷等地方开有



做一名接近员工的『漫游』领导

■ 穆景南

虽说每个领导人都有属于自己的领导风格,可是有些领导人太拘泥于自己的主管形象,蓄意以距离来抬高自己的价值,增加自己的权威,有时候反而会

和部属产生很多疏离感,造成执行上的负面影响。

有次我到一家公司去演讲,进门之后发现整个公司一点声音都没有,心想是不是走错门了?其实每个隔间里都有人,只是大家都很安静。事后才知道,这家公司的大老板不喜欢员工多话,不喜欢员工有太多的互动,认为这是浪费,而且互动多是非也多。他认为大家埋头做自己的事就好,公事之外的话少说,他自己也多半关在办公室里。公司人事主任对我说,公司士气不佳,人才一有机会就跳槽了。

另一家公司的总经理却是不同的作风,不论多忙,经常会抽空在各办公区走走,看看有没有什么需要帮忙的地方,看看员工的工作士气如何,和大家随便聊聊天、说说笑,所以他对整个公司的人与事,几乎都有第一手的了解。像这样的领导人,员工的向心力一定很强。

英国一位知名银行家 Derek Wanless,至少花 30% 以上的时间走访他的各处分行,不是为了视察业务,因为那自有部门主管去做,他只为了和各地员工接近,面对面听他们的感想和意见,他认为如果不知道自己的职员心里想些什么,他就无法做最好的领导,公司也不会有最好的发挥。

要做一个接近员工的“漫游”领导,一、每天让自己至少一次踏出办公室,到各处走走。二、和员工们在休息区聊聊天。三、和你比较不熟悉的员工约谈,做较开放式的沟通。四、每月至少问你的直属部属一次:“有什么我可以帮忙的?”