

诺基亚警示:生于忧患,死于安乐

7月18日,微软CEO纳德拉宣布了一场自公司成立以来规模最大的裁员。

诺基亚从选择微软的WP作为智能操作系统路线伊始,这种悲剧似乎就已经注定了,尽管本人也曾一度期待WP8能力挽狂澜,但幻想终被雨打风吹去;而埃洛普作为当代最著名的“木马”入赘诺基亚的CEO,进一步把诺基亚钉在这个人为刀俎、我为鱼肉的砧板上;这本来已经是双重悲剧,接下来,众所周知,NOKIA把手机部门最终全盘卖给了微软这个“上峰”,这个最终的悲剧就注定更加无可挽回了。

开头口头承诺收购一年内不裁员的微软,先是把效力多年的鲍尔默赶去了NBA当老板,接下来就开始举起屠刀了。要知道,这个承诺是前任给的,继任者纳德拉可不会遵守,何况“空口无凭”,是不是已经有点闹剧了呢?闹剧就闹剧吧,自从卖了手机部门,另一个印度人领导的“剩下的诺基亚”股票已经翻了一番;而卖掉这个累赘之后,微软每年也可以节约近10亿美元。

那么,剩下的剧本就留给员工了,微软全球裁员1.8万,大诺基亚独占1.25万!难怪连芬兰总理都把经济下滑的罪过推给了美国人,这个在芬兰神一般存在的诺基亚,随着手机部门的切割,剩下的已经神奇不再——天下再无当初的诺基亚。

告别温情文化

北欧天气寒冷,人际矜持,但是待遇温情。无论是工业小巨人瑞典、石油小巨人挪



威、科技小巨人芬兰都深受欧洲社会民主党思潮影响,收入基数高、社会福利好、贫富差距低。

诺基亚在北欧也可堪称绅士,待遇未必最高,但是一向“以人为本”。“以人为本”的标签,绝非只是它的广告语,对内也是如此。比如,虽然网上流传其N+6的补偿不是一个惯例,但是,公司往往提前数月通知员工,离职补偿也颇为丰厚,离开诺基亚的人,很少有人对诺基亚的人性化抱怨。

与此相比,美国企业、日韩企业、大陆企业几乎找不到这种文化。比如,多数美国IT企业就以压力巨大著称,Google虽然高度重视人

才,但是内部压力要大得多,类似KPI的机制、对员工全周期的监控都是非常强势的;苹果虽然创新能力很强,但是内部也是一个非常典型的独裁体制,基层员工投入产出比并不突出;当然,还有以军事化管理著称的亚马逊等等,都不是一个容易得到“ease”感受的地方。

诺基亚以前之所以能做到这一点,是因为它在市场上占据优势地位,有很好的盈利,同时,北欧的社会主义文化也渗透到公司的文化当中。但是,市场是这么残酷,以至于在智能终端普及大潮中,诺基亚倒在了残酷的竞争当中,皮之不存、毛将焉附?诺基亚的温

情文化也就难以继,而且,很多公司的大小老板们会很乐意把这种案例写在自家的教案上:生于奋斗,死于滋润。

IT人的群体焦虑

诺基亚既然已经如此,员工们抱怨也好、游街争取曾经的N+6也好,不过是一个插曲了。微软毕竟还是大户,倘若裁人的彻底倒闭了,也是徒呼奈何,这个暂且不表。

闹剧的延续,在于某小米员工的傲娇之词,对诺基亚离职员工未必真的有那么多的讽刺之意,但是,说者有意或者无意,听着都是有心且烦心。IT屌丝何苦难为IT屌丝?难为就难为吧,还要昭示天下?

从HR的角度说,这里面或许存在着一种隐秘的复仇感:看,你选择错了吧。你要是以为这是个体现象,那么你可能错了。比如,十年前,有人去了北电、有人去了华为,前者的收入明显高于后者,十年后的华为成为行业第一,北电已经落花流水,很多华为人在论坛上、微博上都流露出那种傲娇。

傲娇的人到底有多少,这个无从引证。但是,这个现象背后的根源在哪里?一个重要的根源就是IT人的群体性“焦虑”。

IT行业瞬息万变,生死无常,也造就了最焦虑的一个行业。快速成功的小米,还在崛起的半路上,对未来成功的期许与雷军等管理层释放的股票大饼共同麻醉了暂时劳累的坐骨神经,公司内米粉和公司外的米粉还没出锅,热气腾腾,也杀气腾腾一会吧,人之常情。

(商平)

联想会成为下一个诺基亚吗?

在全球PC产业日薄西山、手机移动市场遭遇内外夹击的情况下,联想真的能依靠所谓的新孵化业务完成苹果式的重生再造吗?

当联想不再联想,便开始追求销量。8月5日,联想集团CEO杨元庆在内部沟通会上表示,联想集团希望借助新孵化的业务实现营收达到1000亿美元的目标。

1000亿美元是什么概念?联想现在的营收不到400亿美元,要实现1000亿就要增长2.5倍。而事实上,联想的营收在近三年的增长都不容乐观。在这种形势下提出千亿目标,是不是痴人说梦呢?

杨元庆当然不会无的放矢。他的讲话中,提到了国内市场和国外市场,讲到了孵化器与板凳,而最有可能帮助联想实现千亿目标的是两者:

一是企业级云服务市场。

“再例如近期快速成长的国产服务器厂商,他们在服务器领域自顶而下地渗透,对我们过去主要覆盖低端和中小客户的策略,是很大的挑战,尤其在市场向IPDC、云服务和云

计算方向转型的时候。当然,完成IBM x86服务器业务并购之后,我们会大大加强在中高端产品线上的优势,拥有完整的产品组合和覆盖。”

这个市场的需求大,体量大,而联想又一直是中国政府部门和大型企业的采购对象。通过向企业云服务市场的转型,甚至直接完成一笔大型收购,实现销量的累加,联想的营收轻松实现翻番。

联想的问题在于,向企业服务市场转型,又要发展个人消费电子产品,对面临“内忧外敌”的联想来说,两条路分散精力,而且两条路都不好走。

二是开拓国外市场。

在个人电脑领域,联想在中国有35%-40%的市场份额,国内的市场pc基本已经饱和,发力国外市场是其更好的选择。杨元庆自己也已经认识到了中国市场的问题:

“一是中国业务的确是遇到了一个坎。一直以来,中国业务都是全球业务的核心和中流砥柱,尤其是在利润方面做出重大贡献。中

国业务不仅为公司拓展海外市场提供了足够的资源(财务资源和人才资源),也是新业务的试验田、孵化地。但是在过去的两年里,中国业务在增长上遇到了非常大的挑战,实际上我们没有增长。”

依靠国内市场占有率,贡献利润;然后再用低价走量抢单,提高市场占有率,也能实现营收的增加。问题在于,虽然部分市场对pc的需求还在强劲增长,但pc的利润已经被压到很低,最后的理想结果是,联想的销量上去了,而毛利率不好看。

综上所述,联想实现千亿营收不是不可能,但即便实现了,又能怎么样呢?当联想不再联想,便开始追求销量。现在的联想越来越像一个生产机器,或者销售大厂,而不再像一个科技企业,给消费者提供炫酷的产品。

营收千亿又怎样,销量再强能强过诺基亚吗?在巅峰时期,诺基亚仅单部手机的销量就超过了2亿部,可它没有赶上智能手机的趋势,后来又错过了安卓阵营,如今不仅被微软收购,更是裁员撤出中国市场。



打败诺基亚的不是苹果和安卓,而是诺基亚自身。他们拥有最高的市场占有率和最多的营收,可惜没有符合用户需求的产品。如今的联想和诺基亚的情形何其相似,在个人电脑领域市场占有率位列中国和全球前列,难有对手;可这时也是最危险的,因为联想并没有一款真正能拿出手和打动人心的产品。

销量和营收对联想的意义不是很大,革命性的产品才是联想二次腾飞的关键。

(经文)

以质取胜,品质领先,受到国内外高端制造商高度赞赏

锡柴发动机欲与国际一流产品相媲美

产品好坏谁说了算?当然是用户。日前,大众汽车金融(中国)有限公司总经理Mr.Harald Mueller在参观了锡柴重型发动机生产基地,参加了奥威J6重卡试乘试驾后,切身感受了奥威11升发动机良好的性能。他认为,锡柴奥威发动机完全可以与国际一流产品相媲美。

锡柴发动机能够得到国际一流汽车生产制造商的高度赞赏,源于锡柴视质量为生命的理念、以质取胜的具体行动和中国领先、国际知名的高端动力品牌供应商的目标。

抓细节管理 严质量控制

在锡柴,质量工作是“一把手工程”,每年厂级一号文永远都是当年的质量工作纲要;在锡柴,质量管控是无止境的,也是全员参与的行动。目前,锡柴的质量管控工作已形成了厂长亲自抓、分管领导直接抓、职能部门具体抓的“二级三抓”体系;形成了质量从设计源头抓、质量从外购外协件抓、质量从生产制造抓的格局。

锡柴将质量控制前移至新品开发,其质量管理体系和认证流程,涵盖了从开发研制、试验、生产、推广到售后跟踪调查的全过程。在新品批产前,锡柴执行严谨的零部件验证流程,强化质量审核和生产一致性审核,实施了100%检验和质量承诺制度、定期派专人上门或驻点监督零部件制造一致性控制措施实施情况,保证锡柴新品投放市场一炮打响。在批量生产中,锡柴持之以恒地抓好产品质量过程控制,确保实物质量稳定受控。通过一系列卓有成效的工作,快速解决了工厂各环节暴露的质量问题,推动了设计、采购、装配等质量体系的提高。正是这样严格的质保体系,使锡柴的整机上线零公里故障率位居行业最低,在一汽集团公司对解放公司及下属子公司的质量过程审核中,锡柴始终位于综合排名的前列。

在锡柴机的零部件中,外购外协件占据99%以上。外购外协件质量的好坏直接影响



●大众汽车金融(中国)有限公司总经理Mr.Harald Mueller参观锡柴

锡柴机的品质。为使锡柴机成为“民族品牌,高端动力”,锡柴在供应商选择上确定了两个优选的原则,即优选国内一流供应商,优选国际供应商,谋求合作双方“同心、同盟、共赢”。在锡柴的采购体系中,严格执行“四个同步”,即同步开发新品、同步技术改造、同步改进质量、同步提高管理。锡柴还在供应商中实施绩效评价,每月对供应商的质量、价格、交付与服务四大要素进行评价计分,每半年作出评价结论。

在生产制造环节的质量控制上,按照制造水平领先、工艺装备领先、质量控制领先的原则,锡柴的机加工线集敏捷化、高效化、自动化、信息化于一身,制造水平处于世界领先地位。特别是奥威重型柴油机基地的奥威11升发动机生产线运用激光防错、照相防错、质量信息采集中央处理系统等多项在线防错技术,并采用马波斯系统对关键尺寸检验、人工抽检等“三道”质量把关,能够做到提前发现并解决质量问题。

精细化工程 制造精品机

今年年初,按照一汽解放公司的要求和锡柴“以质取胜、品质领先”战略,打造“民族品牌,高端动力”的实际需要,锡柴全面启动实施“精细化工程”,明确提出全体锡柴人,要以现生产为中心,站在用户的角度,切实提升产品符合性、一致性及用户感知质量,消灭小毛病、解决老难题。

号令发出后,锡柴明确了“精细化工程”围绕设计、采购、自制、装配和配送五个纬度,重点抓好设计质量提升、采购质量提升、自制件质量提升、装调质量提升、配送质量提升五个方面,解决困扰生产现场的小毛病、老大难问题,稳步提高过程质量控制力,持续提升产品生产一致性。

为确保五方面工作有效推进,锡柴成立了由分管厂长任组长各部门一把手为组员的领导小组,下设五个工作小组,围绕目标充分梳理现状,设计组通过生产设计质量问题分析,

提出了规范产品布置结构、规范产品密封结构、规范产品数据管理、规范设计审核关的措施;采购组分析现生产采购质量问题,提出了采购件实物质量提升、降低采购件让步接收率、取消上线服务、采购件清洁度专项整治等措施;装调组根据现有的装调质量提出了抓住重点,专项攻关;深化防错技术的推广运用,实施电子工艺系统、装配现场工艺可视化;解决操作与工艺不符问题、实施《岗位质量档案》管理等措施;配送组采取深化配送质量基础管理、多措并举,提升错混料的防错控制手段、零部件防护改进等措施。以鸡蛋里挑骨头的勇气,确立46个精细化工程项目,项目之多排在解放各专业厂首位。

锡柴针对每个子项编制项目实施表,每月动态实施并跟踪,月底形成精细化工程月报,总结实施情况及亮点、重点等。同时锡柴积极开展零部件参数符合率调查。目前为止,共排查6DL2系列零部件367种,100%符合率达到328种,符合率达90%以上;排查6DM2系列零部件359种,符合率达100%。

可靠性工程 实现高品质

产品质量可靠,是锡柴打造中国领先、国际知名的高端动力品牌的基础。自2012年10月锡柴全面实施可靠性战略工程以来,始终将产品可靠性的提升作为企业质量工作的重中之重。

在2013年可靠性工作取得阶段性进展的情况下,2014年初,厂部党委确立了以深化可靠性战略工程为主线,通过规范改进流程、狠抓实物提升、细化索赔管理,进一步提高质量改进时效性和有效性的质量工作纲要,实现J6千车索赔频次确保压降10%,挑战压降30%。

全厂各部门根据年度质量总体思路和指标,紧扣“设计质量领先、质量标准领先、质量控制领先、质量成本领先、质量文化领先”的质量发展规划开展各项工作。

杨营公司 内部市场化 激活力

8月17日早班,山东能源肥矿集团杨营公司运输工区副井把钩工刘晶、鲍鹏利用两小时检修时间,主动找班队长申请将新转运来的两车砂石料卸车,区队按照《内部市场化管理规定》支付每人85元劳务费。

面对日益严峻的经营形势,杨营公司强势推进内部市场化建设,借用“市场”这只“无形的手”激活了机制,把原来的“发工资”转为如今的“挣工资”。“无论是生产的产品,还是提供的有偿服务,要付多少钱,都要有明码标价,这是市场规范运作的前提。”该公司企管科科长刘益全表示。

为此,该公司对各岗位的工资单价,材料消耗定额及单价,各类设备、支护用品租赁单价,以及办公经费等进行严格细致的测算、论证、试运行,全公司生产经营和后勤服务的所有项目,大到做一个工程,小到一个生产工序,都有价可计。价格无处不在,“市场”无处不在,经济关系成为各市场主体之间的基本关系。通过内部市场化运营机制的不断深化创新,他们把“省下的就是赚到的”理念体现在每一个岗位、每一个工作环节中。“6月份,运输工区员工利用工作空余时间把整个井下风水管路刷油漆的活‘抢’走了,月底结算时他们的平均工资比其他辅助区队要高出300多元。”该公司人力资源科科长郭玉龙介绍说。尝到“甜头”的运输工区,7月份又竞标了主井井底浮煤的清理任务,仅用36个小时便清理完毕,比计划提前6个小时,又为区队增加了5万元收入。一石激起千层浪。该公司其他生产区队也纷纷效仿运输工区的做法,使“干得多就挣得多”、“没有工作量就没有工资”成为广大员工的共识。

通过细分内部市场,从公司、科区一级、二级市场主体延伸到班组、岗位三级、四级市场,实现了内部市场链式结算,再造了管理流程,使各系统、各单位以及每个人都成为市场竞争主体,相互之间形成需求、买卖关系,生产者和经营者合二为一。

记者在采访时看到《内部市场化每日结算单》上列出的是员工一个班所得的工资。刘益全介绍说,实行市场化后,推行“日清日结”制度,每班工作量由区队指派的验收员进行验收,填写班组验收单;班长根据员工当班的工作量,计算出每名员工当班挣得的收入,并张贴上墙,及时公布,实现“日清、日结、日公开”。这种方式彻底打破了“干多干少一个样、干好干坏一个样”的分配弊端,调动了员工主动“找活干”的积极性。“推行运营内部市场化以来,广大员工的市场意识、竞争意识、效益意识、成本意识已牢固树立,原煤产量、掘进进尺、员工收入都有大幅度提高,真正实现由‘干了算’向‘算了干’转变,有效提升了矿井安全生产和经营管理水平。”该公司财务总监何敬波说道。

(张德斌)

量改进试验基地,使质量改进效果验证工作快速而有效;针对性地制订《国四产品市场应急服务方案》,成立三级服务体系,建立六支国四产品应急服务小分队,以提升国四产品市场重大问题快速响应能力。

锡柴狠抓实物质量改进。全力抓好13个解放公司质量改进项目,目前多数项目已经提前达成下降目标或呈明显下降趋势;针对某些机型的典型疑难杂症,锡柴成立12个厂级质量攻关项目破解难题;扎实推进L/M TOP30采购件实物质量提升工作,组织44家供应商确定了53个质量提升项目,并实施供货质量与供货比例挂钩,加强了对供应商的管理,经统计目前,锡柴L/M机TOP30采购件12MIS千车索赔频次相比同期下降了31.6%。

可靠性工程,实现了产品的高品质。2014年,锡柴不仅实现三包费用大幅度的下降,节约了巨额的工厂成本,而且J6公路车和J6工程车的千车索赔频次已经实现下降了10%和25%。

(许武英)



●不放过任何一个质量隐患



●精心生产发动机