

中国需要制造什么样的马桶盖

■ 李晓鹏

最近吴晓波写了一篇文章,非常火。说他 and 同事们去日本买了一些很好的产品,比如电吹风、电饭煲等等,甚至还包括多功能马桶盖。这些东西价格比国内高,但是功能更丰富、质量也比中国产的好。他说,中国制造业发展的方向,就是要向日本人学习,专注的把普通的产品做的精益求精;

做吹风机的,就是能把头发吹得既干燥又柔顺;

做电饭煲的,就是能把大米煮的香甜可口;

做马桶盖的,就是让人的屁股坐在上面舒舒服服……

这样,就可以满足日益挑剔、同时购买力也不断上升的国内中产阶级的需求。

吴晓波认为,只要这样,我们那些依靠制造业发家的老一辈企业家们,就可以不用担心企业的前途了,不用担心 3D 打印、移动互联、大数据这些新概念对传统产业的冲击了;他还说,世界上没有落后的产业,只有落后的企业和人。

这篇文章写得很有煽动性,不仅企业家看了兴奋,消费者看了也很兴奋。发表以后没多久,日本商店里的高端电饭煲和马桶盖就被中国游客抢购一空了。

吴晓波讲的这个道理,谁懂,就是做事情、做产品要专注,要把你的产品做好做精、做出特色来才好卖。这个道理我不反对。但是,仅仅靠这么简单朴素的道理就能把中国制造业推到一个新的高度、就能解决现在中国的企业家们面临的困难了吗?

我认为这样的说法过分简单化,甚至可能会把中国产业升级的方向引向歧途。

“做电吹风的,就要把电吹风做到最好;做马桶的,就要把马桶做到最好。”这个道理一定正确吗?

1973 年,美国施乐公司研发出了世界上第一台带桌面操作系统的个人电脑 Alto,这个产品推出以后很受市场欢迎。但是,施乐公司的高层领导最后觉得:“我们施乐公司是做复印机的,我们就应该把复印机做到最好。”这个想法跟吴晓波提倡的一模一样,所以就放弃了对个人电脑的继续开发。

他们不知道,他们就此错过了一个时代。几年以后,比尔·盖茨和乔布斯,他们从施乐公司半学半偷的搞到了 Alto 电脑的部分技术成果,白手起家,一个人搞操作系统,个人电脑硬件,分别创造了微软和苹果两家公司。

二十多年后,微软和苹果几乎主宰了整个电脑消费世界,而施乐公司却因为日本制造的崛起而走到了倒闭破产的边缘。他们的大部分海外分公司被日本的富士收购。最后,施乐公司为了避免破产的命运被迫转型,不再说“我们就是做复印机的”了,而是改为“我们是文档和数据整理专家”,以文档和数据服务为主营业务,这才勉强生存了下来,但是利润和营业额仍不及苹果或微软的一个零头。

同样的故事也发生在柯达公司身上,他们制造出了世界上最早的数码相机,而且一度很畅销。但是,柯达公司的老板,他们还是跟吴晓波想的一样,说:“我们是生产胶片的,我们的任务就是制造世界上最好的胶卷。”所以没有在数码相机领域投入更多的资源,而是坚持把主要的精力投入到胶片的生产和技术研发当中。

最后,日本的数码相机产业迅速崛起,胶片制造业很快就被淘汰。2012 年,有着 130 年历史的柯达公司被迫申请破产保护。

当然,成功的案例也很多。1970 年代,英特尔公司发明了电脑芯片,但是他们当时的主要业务是生产内存条,而且相当赚钱,不过来自日本的竞争对手也已经开始崛起。英特尔公司的高层并没有说:“哎呀,我们是生产内存条的企业,所以我们的任务就是造出世界上最好的内存条,让它以最快速度的读取数据。”而是毅然放弃了利润低、技术门槛也低的内存条生产,坚决的转型做最高端的电脑芯片。这才有了英特尔今天的辉煌。如果当时英特尔高层也是吴晓波这样的想法,那么几乎可以毫无疑问的说:他们将会被日本的对手所击败,面临施乐公司甚至柯达公司同样的命运。

这世界上真的只有被淘汰的企业,没有被淘汰的产业吗?

显然,这与人类产业和技术进步的历史是不相符合的。这是一种过分的自信,或者说自我安慰的说法。个人电脑兴起以后,专业的打字机就被淘汰了;数码相机兴起以后,胶片行业就被淘汰了;智能手机兴起以后,MP3 随身听就被淘汰了。生活在过去三十多年的中国,一个改革开放加上信息化革命叠加的社会,如果竟然还相信没有被淘汰的产业,那就未免太幼稚,或者太自欺欺人了。

做好一个企业,专业化是很重要的。过分的追求多元化,想把什么产品都做好,或者盲目跟风,肯定要出问题的。所以华为老板的任正非才说,我们华为搞创新,只能在针尖那么大的领域做得比国外强,如果这领域扩大到一根火柴或者手指头那么大,那我们就没办法超过国外的对手。

吴晓波如果是在这个层面上来讨论问



题,我完全赞成。但有一个前提:我们的企业家要判断清楚:这个针尖到底在哪里?如果只相信专业化,没有广阔的长远的战略眼光,企业的发展跟不上大趋势,就好比只埋头走路,不抬头看路,早晚也是要栽跟头的。你那个针尖如果扎到对手的皮肤上,就能把对手扎出血;如果扎到头盔上,就会把自己的针头给扎断,就是这么一个道理。

实际上,过度相信专业化、迷信专业化正是日本制造衰落的一个重要原因。在这方面,我们中国不能盲目的学习和模仿。

日本人,是有那么一股钻牛角尖的认真劲,值得学习。但他们毕竟是个岛国,岛民,精细有余而胸怀不足。大方向对的时候,他们就特别厉害,能做出一些震惊世界的好东西出来。但大方向改变的时候,这种钻牛角尖的精神就会出问题。

二战结束以后,日本人被美国人原子弹炸了,然后又是军事占领,被收拾得服服帖帖的,所以就开始认真学习美国的制造业。它的制造业很快就发展起来了,成了世界第二经济大国,俨然有超越美国之势。

但是,到了八十年代,美国人开始借助科技革命绝地反杀。他们利用创新资本、创新管理、创新技术来组织全新的产业形态,开创了全球信息化的一个浪潮。在这个浪潮中,日本人就落后了,因为他们就抱有一种思想:我现在的产品制造的很好,为什么要去搞什么信息化革命?我是造电饭煲的,我就把电饭煲做好;我是做机械的,我就把机械做好。它内部拒绝进行颠覆性的创新和革命。它的风险投资体系发展不起来,它的企业家不愿意用信息革命来改造自己,还是继续埋头走自己的路。所以你看它的上一代机械类的制造业很厉害,包括汽车啊、电视机啊这些东西。但是,新一代的信息产业日本人就落后了,电脑、手机、网站和移动互联网的应用……

没日本人什么事儿。智能手机产业现在是中国和美国对决,日本国内很多大企业都在做手机,但是都在关起门来自己玩,在国际市场上没有什么影响力。它们也搞不出诸如微信、安卓这样具有世界影响力的产品出来。

那么,它的传统制造业优势呢?被中国制造打垮了。所以它现在就面临着老的传统优势阵地守不住、新的信息化领域打不开的这么一个尴尬的局面。所以才有了日本“失去的二十年”这样的说法,它的经济从 1990 年到 2010 年二十年几乎是零增长。

日本有很多很厉害的专业人士,很值得佩服。比如很多人都看过一个纪录片叫做《寿司之神》,一个人做寿司做了七十多年,就守着那么一个十几平米的小店,就天天研究怎么把寿司做到极致。现在,在这家店吃一顿寿司人均 2 万日元,还得提前两个月预定。你说值不值得佩服?肯定值得佩服。

但是,这种产业模式是不是就一定好的呢?

寿司做那么好那么贵,穷尽一生的精力,终究还只是一个十几平米的小店罢了。我们再看一个完全相反的例子,就是美国的可口可乐。这个可口可乐其实不算特别好吃,就是糖浆汽水嘛,也没有什么特殊的功效。但是美国人不是说我把这个饮料做到极致的好喝,然后一瓶卖二十块钱。而是说我把这个东西做的极其便宜,极其容易批量生产,人人都能喝得起,然后卖到全世界。你看它卖到中国来,就是两块五一瓶,比几乎所有的同等大小的碳酸饮料都便宜,也不比其它碳酸饮料好喝。但是人家做成了一个世界级的品牌,知名度、销售量、利润都比“寿司之神”要高得多的多。

所以,日本人喜欢把一个东西做到极致,但最后完败于做事情大大咧咧的美国佬。就是因为,他们实在是太喜欢钻牛角尖了。专业精神当然是好的,但是专业的过了头,忽略了其它的商业成功要素,反而可能失败。

美国人在专业化方面不如日本,但是在另外两个方面取得了胜利,也就是用商业精神和创新精神打败了日本的专业精神。

所谓商业精神,就是可口可乐式的,不是把产品质量做到极致,而是把成本、销售渠道做到极致,质量过得去就可以,但是生产成本极低,效率极高,从而获得压倒性的市场份额,逼迫对手高质量的产品小众化;

所谓创新精神,就是微软、苹果、英特尔式的,放弃技术门槛太低的产品,复印机、内存条什么的你尽管去生产,我不玩了,进行颠覆性创新,彻底的产业转型,搞出一些全新的东西出来,替代掉自己失去优势的传统产业,让对手“不战而败”。

中国的经济要继续快速发展,我们现在决不能盲目学习日本。我们现在面临着跟日本 1980 年代比较类似的情况,就是我们的制造业在全世界有很大的优势了,但是同时面临着移动互联、3D 打印、大数据这些全新的技术、全新的产业形态的挑战。这个时候,像吴晓波这篇文章所说:哎呀,这些东西都不可怕,我们只要做电饭煲的把电饭煲做到极致、做马桶盖的把马桶盖做到极致,就可以了。

这些东西,难道不正是当年的日本企业家们所迷信的吗?等他们埋头把自己手里的东西做到极致之后,抬起头来看,却发现自己已经被对手甩下了一个时代。

中国的产业转型升级之路,一定是一个极其复杂和痛苦的过程。任何一个简单的药方都是不可能解决问题的。如果说需要梳理一下,那么至少应该是专业精神、商业精神、创新精神三个方面的结合和均衡,偏重任何一个方面都是不行的。

吴晓波那篇文章,把日本制造吹捧的过头了。好像我们中国人的制造业就比日本制造低一等似的。这个观点,如果单纯的从专业精神来看或许有些道理,但是若从商业精神和创新精神来综合考量,则未必如此。

在全世界范围内,日本制造都是中国制造的手下败将,这是一个显而易见的事实。我在前面说了,日本 1990 年到 2010 年“失去的二十年”,经济几乎零增长。两个国家“功不可没”:第一大“功臣”是美国,它的金融战和信息革命的冲击,让日本产业失去高端竞争力;第二个“功臣”就是中国,中国制造的崛起,以低成本和高效率横扫日本制造占据的中端市场。两头挤压的结果,才搞出来一个“失去的二十年”。

2014 年,日本的对外贸易是逆差,有一千多亿美元。其中有三分之一的贸易赤字是对华贸易逆差造成的。这三分之一看起来不多。但另外的三分之二都是沙特、俄罗斯、澳大利亚、马来西亚这些资源出口大国造成的。也就是说,全世界对日本贸易,除了出口石油、煤炭、铁矿石、橡胶这些初级资源以外,日本剩下的贸易赤字全部都是“中国制造”造成的。甚至对德国,日本都是贸易顺差,唯独对中国是贸易逆差。在中国制造崛起之前,日本是美国第一大顺差国、欧洲第一顺差国,但是中国制造崛起以后,就统统被挤到第二位去了。中国制造的产品,在全世界范围内(包括日本本土)都毫无悬念的击败了日本制造。

这种胜利不能简单的解释为劳动力成本的优势。中国制造是经过漫长的努力才战胜日本制造的。中日之间的贸易,在改革开放的前十年,一直都是大量的日本产品充斥中国市场,老一辈人都对日本的电视机、洗衣机、随身听、空调有深刻的印象;改革开放的第二个十年,从 1993 年开始,中国才有了第一个对日本的贸易顺差。此后一直到 2002 年,中日之间的贸易关系一会儿顺差、一会儿逆差,犬牙交错、竞争激烈。

2003 年开始,中国制造终于取得压倒性胜利,此后十多年直到现在,日本再也没有取得过对华贸易的顺差。

我们知道,其实正是从 2003 年开始,中国的劳动力成本、土地价格、各种物资的价格开始了一轮高速的上涨。所以,我们的制造业优势不是靠成本堆出来的,而是我们的政府、企业家和人民群众共同努力,创造出了一个极为高效的工业生产制造体系,在专业性、成本控制、生产效率和创新能力方面取得了相对于日本的优势。所以才能在

劳动力和土地成本高速增长的同时,把日本制造打的落花流水。这里面,中国的实业家们付出了巨大的辛苦,展示出了惊人的智慧和创造力,绝不能简单的用一个“低成本、低质量”来把他们的功绩抹杀掉。对此,我在《中国崛起的经济学分析》一书中有很系统深入的论述。

总之,最后的结果,就是日本能够制造的东西,我们绝大部分都能造。同样的质量,我们造出来比日本人成本低;同样的成本,我们造出来比日本人质量好。在专业性方面,我们有诸多方面不如日本,若论钻牛角尖的本事,我们得承认全世界能比得上日本人的民族几乎没有。但是,在商业精神和创新精神方面,我们是远远超过日本的。我们的企业不仅能生产吴晓波在日本买的那种马桶盖,还能生产便宜得多但同样经久耐用的马桶盖,并且把它卖到全世界每一个角落;反之,若让日本人来生产普通的马桶盖,他们的成本就会高得卖不出去。过于超前的技术并不会带来商业上的成功,这应该是一个企业家的常识。

在创新方面,我们或许在马桶盖的某个设计上不如日本人,在一些精密制造的领域还有差距。但是,我们拥有多得多的颠覆性创新,在信息化和移动互联网的相关产业中,我们的对手只剩下美国。日本人已经无法在同一个层面和我们展开竞争了。

如果我们不能正视自己的弱点,那么我们就不能取得进步;但是,如果我们不能看清楚自己的优点,那么我们前进的方向就会出现错误。

在当前的情况下,片面强调、过分夸大日本制造相对于中国制造的优越性,就会让中国制造走进一个错误的方向:一个单纯强调专业精神的牛角尖。

中国制造不仅需要更专业,还需要更多组织结构、生产流程、技术应用、企业文化、战略方向、融资方式等诸多方面的颠覆性创新。我们当然需要“寿司之神”那样的令人敬畏的专注者,但更需要像乔布斯这样的颠覆性创新者、需要可口可乐这样简单可复制的商业模式。

对一个典型的中国制造业企业的管理者来说,除了专业化的思考以外,还必须抬起头来,把眼光放得更宽阔、更长远。本领域的情况要熟悉,外面世界的大趋势也要随时把握,这样才能“闭门造车,出门合辙”。在大趋势发生改变的时刻,你可以继续专业化,也可以破釜沉舟大力转型,还可以像硅谷的第一代创业者们一样,改行去做风险投资,支持更有活力、更有创新精神的后辈们创业创新,选择是多种多样的,吴晓波的“日本马桶盖优越论”只是一个可能的方向,不能让它限制了企业发展的战略格局。

我们这个社会的进步、经济结构的转型升级,必然会淘汰一大批、甚至一代曾经辉煌的创造者。这是很残酷的,也是必然的。不会有什么安全的、万无一失的避风港存在。如果想只掌握一两个心灵鸡汤般的“哲理”就能立于不败之地,那未必把我们这个世界看得太简单了。企业这种组织形式。跟国家不同,它并非为了跨越数个世代的永续存在而设计的,它就是为了控制风险、实现创新而存在的经济实体。一旦创新终结,企业就会消亡,被新的企业所取代。企业新旧交替的速度越快,国家经济发展的也就越快。固守本业的“百年老店”多了不一定是什么好事。

日本有一家一千多年的企业,叫做“金剛组”,以修建寺庙为职业。要说有意义,肯定是有,文物古董总是有保护价值的嘛,但若一个国家都是一堆这样的企业。那个国家,也就离衰亡不远了。所以,企业家的雄心,应该是尽可能的去创新和开拓,而不是固守一隅、得过且过,或者说埋头一条道走到黑,做好一个产品,就心满意足了。说什么百年老店呀,谁能看得到?趁我们现在还活着,为自己、为后人趟一些新的路吧,或许更好。

中国式家教的通病：从小惯，长大管

■ 薛勇

我一向主张家长给孩子留下充分的成长空间,尊重孩子的心理需要,但这并不意味着毫无原则地放任娇惯。有的家长跟我说:“我并非一定要让孩子达到我的什么期望。但孩子养成了难以容忍的坏毛病,比如沉溺于网络、手机中不能自拔。不强制不行!”

孩子陷于网络、手机而不能自拔的,是的学生中最普遍的现象。这些东西对有些孩子来说,如同毒瘾一样戒不了,最终严重影响到学业,乃至高中毕业呆在家里无所事事。甚至有些学霸型的孩子,也会熬夜玩儿网络游戏。我知道,这是一个全球性的现象。但是,至少就我接触的圈子的情况看,中国的情况似乎比美国严重得多。

我曾经在一系列文章中介绍过,美国的家长,特别是教育背景好的家长,在网络、手机等方面对孩子控制得很严。硅谷那些创造了这些玩意儿的高科技人士,往往更严。比如,硅谷的高工、高管喜欢把孩子送到当地的华德福学校,那里在一定的年级以前甚至连屏幕都禁止。这些高科技人士,往往不让孩子在 13 岁以前接触网络、手机等等。过了这个年纪,每天的上网时间也控制得很严,而且上网一定要在全家的起居室,不得在自己的卧室里,等等。

我们的女儿,也是从小不接触移动通讯等玩意儿,乃至乔布斯死了的时候还不知道乔布斯是谁。我把这事晒在微博上,引起很多人的抨击,说我把孩子管出毛病。我告诉大家:女儿一天到晚有许多自己的事情作,从来没有用过乔布斯制造的产品,为什么一定要知道乔布斯呢?这下子更捅了马蜂窝:怎么会?没有 iPad, iPhone? 这不是变态吗?

其实,我们对孩子一直“放任自流”,从不干涉她的行为。她有计算机,可以在自己的卧室上网,我们进屋从来敲门获准。显然,她在网上可以为所欲为。为什么我们这么放心?也许,她确实看了些“不该看”的东西。但从她的行为中就可以观察出来:她对网络没有那种病态的瘾,不可能沉溺于某种有害的影响中。另外,她是学校同龄孩子中最后一个拥有智能手机的。14 岁那年向我们提出要台智能手机,原因是运动队训练、俱乐部活动等等,大家都在手机里打短信。她没有,误了好几次。最后决定给她买,她自己上网挑了个刚过时、仅能满足基本功能的型号。可以看出来,14 岁前没有,她除了感到点不便外,没有什么同伴压力,一直不提买手机的要求。等决定买了,心里想的是怎么给父母省几个钱,放弃自己不需要功能。上瘾的孩子当然不会这样。我们当然由她去了。

从发展心理学的角度看,孩子小的时候最依赖父母,也最容易接受父母的影响。“管孩子”在这个时期最有效。当然,这种管,不是消极的,如不能这样、不能那样等等;而是积极的,即父母和孩子一起参加各种有意义的活动,占据孩子的注意力。女儿小时候,对频幕等等基本没有兴趣,因为粘妈妈还粘不过来,妈妈又舍得所有的时间。等孩子进入青春期,自我迅速形成,独立的欲求强烈,正好是父母逐渐退出、让孩子“自作主张”的阶段。这也是为孩子远走高飞的必要准备。孩子小时候的习惯越好,此时父母撒手就越放心。

许多中国的父母,则恰恰相反:孩子小时候依赖父母,自己没有时间,索性让孩子看电视、上网、玩手机,只要不来麻烦自己就行。等孩子进入青春期,该独立的时候,父母一看大事不好,反而开始管了。孩子年纪越来越大,但获得的自由不是越来越多,而是越来越少。这种反人性、反成长的作法,自然会激起反叛。

更糟糕的是,这些家长为了改变孩子的坏毛病,往往操之过急,矫枉过正。我对许多家长说:孩子迷恋网络、手机,一是从小养成的坏毛病不可能一下子就改掉,一是他们的生活也太单调;整体关在学校刷题,回家被父母看着做作业,心理的厌倦和疲乏已经到了极限,自然要从这些东西里面寻求解脱。我建议家长更多地从积极的角度想办法,比如送孩子去学游泳等等,引导他们发展些课外的兴趣爱好,有个调剂,同时也培训性格、拓宽自己的社会视野和网络。当生活不再那么单调以后,从网络游戏中脱身也就容易了许多。

从小惯,长大管,这是中国式家庭教育的大毛病,目前还远未引起应有的重视。现在是该警觉的时候了。

