

6 管理诊所 Management Clinic

李彦宏:百度角色改变 坚持“三不政策”

贺骏

在移动互联网方兴未艾的大潮下,BAT(百度、阿里、腾讯)的心态也正悄悄地发生变化。PC时代,BAT可谓“三手遮天”,在对待中小互联网公司的态度上,几乎都是“非敌即友”的原则,很少有中间地带。表现在对外投资方面,则是相当强势——不让我控股,我就不投资;我不投资,你就是我的敌人。

不过,移动互联网的快速普及,让互联网领域的创业机会呈几何级爆发。PC时代“三手遮天”的BAT已然意识到,在移动互联网时代,自己的力所不逮。在自身也在向移动互联网转型的过程中,“合作”成为他们口中的高频词。

在日前召开的第十届百度联盟峰会上,百度董事长李彦宏公开表示,百度正在转变角色定位,其中标志性的就是“三不政策”。对此,李彦宏解释称,第一个“不”,就是百度对外投资时不再谋求控股,而是要让投资伙伴保留自己的人格;第二个“不”,是不划分阵营,在百度眼里,不再有阿里系、腾讯系等标签,都是合作伙伴;第三个“不”,是不再害怕合作伙伴“洗用户”,而是要与合作伙伴一起,把360行做大成为3600行。

投资不再追求控股

在PC时代,如果一家中小互联网公司被百度看上,心态上几乎都是喜忧参半;喜的是能够傍上“大树”,忧的是“大树”经常反客为主。

对此,李彦宏表示,百度未来在生态圈所扮演的角色是坚决做“工具”,对外投资时不再



在移动互联网摧枯拉朽般的冲击下,即便是“大象级”的公司,也必须加快转身以投身其中。日前,百度与联想几乎在同一时刻宣布,两家公司将全面转型。

谋求控股。“为什么这么说?因为过去几年,大家可能看到的是百度在投资过程中更多的是全资收购或者控股,比如爱奇艺、PPS、91、糯米、去哪儿网等。但是,大家可能没有注意到,百度还投了很多公司,在这些投资中,百度的股份只占一小部分。未来,这个趋势会更加明显,我们的投资可能更侧重于占小股,去培养生态,而不是控股。所以,如果过去百度给大家一个要做什么事情都要控股的印象的话,现在我们需要澄清一下,我们没有这样的想法,我们不谋求控股,这就是第一个‘不’。”

合作不再划分派系

长期以来,除了用资本说话外,BAT最擅

长的是用资源来把合作伙伴绑到自己的战车上,因此,“派系”成为中国互联网行业的一大特点,如“百度系”、“腾讯系”、“阿里系”等。而之所以有“系”一说,主要就是为了分出“系里”、“系外”——“系里”的都是朋友,“系外”的都是对手。

在这个方面,百度也要改变了。“第二个‘不’,是我们以开放的态度,与所有伙伴进行合作,不划分阵营”,李彦宏表示,“‘系’被媒体说的比较多,这个是阿里系的,那个是腾讯系的、百度系的,未来可能还有小米系、京东系……各种各样的系。从百度的角度来看,我们不是这样看问题的。我们认为绝大多数公司都是有独立人格的公司,它有自己的发展道路,它应该为所有股东谋求最大的回报,所

以它是一个独立的个体。既然它是一个独立的个体,就应该和我们是一种平等、开放的合作关系。只要有合作点,我们就会想尽一切办法让这个合作发生,我们不会为某一家公司贴一个标签或者划分一个阵营”。

不害怕“洗用户”

曾几何时,BAT对于重要业务的合作伙伴,都能够在资本上也有所合作。其中,最重要的原因之一就是担心被合作伙伴“洗用户”,也可以理解为“做了嫁衣”。

对此,李彦宏表示,百度今后不再害怕合作伙伴“洗用户”,“百度在做连接人和服务,这是一个非常广阔的领域,百度不可能做完这个领域的所有事情,所以需要跟其他人合作。在合作的过程中,百度不害怕被洗用户”。

李彦宏解释称:“过去我们说360行,其实今天的社会应该有3600行,每一行都有可能出现佼佼者,做得好的甚至还可以创造出来新的行业,比如以前人们做美甲,要到商场里找美甲店,而现在美甲师可以提供上门服务,某种意义上这就是创造了一个新的行业出来。美甲是这样,洗车也是这样,过去人们要到洗车店洗车,现在可以在家里洗车。过去很多人会问,如果你连接了他,他将来把你的用户都洗掉了,你不是吃亏了吗?甚至他将来把你封杀掉,你不是更完蛋了吗?其实我认为,这没有关系,因为他是3600行当中的一行,而我们是3600行的一个通用平台。我们更愿意和大家一起往前走,如果什么时候不需要我们了,OK,我们再找别人。”

上海自贸区总部经济转型

6月1日,记者从上海自贸区保税区管理局获悉,自贸区跨国公司总部外汇资金集中运营管理试点业务启动以来,区内已有66家企业通过了上海外汇局的业务备案许可,占上海跨国公司外汇资金集中运营管理企业总数的75%(上海共88家),其中41家企业由原国际贸易结算中心账户变更为外汇资金国内主账户,25家企业同时开设外汇资金国内主账户和国际主账户。

2014年外汇管理局上海分局出台《关于印发支持中国(上海)自由贸易试验区建设外汇管理实施细则的通知》,推出了跨国公司总部外汇资金集中运营管理试点业务,整合了前期跨国公司总部外汇资金集中运营管理、外币资金池和国际贸易结算中心外汇管理试点账户的功能,形成“三合一”账户体系。

据介绍,试点以来,试点账户收支规模累计已达635.8亿美元,其中国际主账户收支合计21.5亿美元;国内主账户收支合计614.3亿美元。

上海自贸区保税区管理局相关负责人表示,跨国公司外汇资金集中运营管理政策正在助推上海自贸区区内企业资金运营总部功能逐步实现。表现在:

一是双账户体系下的境内外资金互通有助于企业统筹管理境内外资金,实现资金一体化管理。如企业可在备案额度内从海外融入低成本的资金,通过资金集中运营提供给有资金需求的国内企业使用,降低企业融资成本,提升企业资金管理水平。再比如,“走出去”的中国本土企业通过国际资金池主账户归集境外集团成员公司海外冗余资金,加强了自贸试验区内主办企业作为“总部”概念下集中管理境内外资金的能力。

二是集中收付汇和净额轧差,减少企业交易笔数和金额,提升集团全球结算效率。如IBM以上海自贸区内公司作为主办企业开展经常项下集中收付业务,试点第一个月,即将集团每月800笔的原始跨境交易节省至28笔,预计2015年集团会将每月8000笔的原始交易量减少至50笔左右,节省99%的跨境交易量。上海自贸区内索尼物流同时开展集中收付和净额轧差结算业务,将1306笔原始跨境交易量缩减到57笔,结算金额也缩减为原来的16%,大大降低了集团财务成本,提高了资金结算效率。

三是为银企在跨境金融方面的全面合作和拓展带来了机遇。截至目前,包括中国银行(4.5+3.93%,咨询)、工商银行(5.23+3.16%,咨询)、花旗银行、汇丰银行在内的16家银行参与了业务试点,各商业银行结合企业个性化业务特征,开发针对性的外汇资金集中运营方案和系统开发,在服务企业的同时,也为银行带来结算量、存款、结售汇等方面业务量的提升,并在资金集中运营管理服务和系统建设方面帮助银行积累了宝贵的经验。

四是推动自贸试验区各类总部经济向资金运营总部转型升级。目前上海自贸区保税区域共有包括营运中心、地区总部、亚太营运商等多种形态的各种总部经济企业260家,涵盖贸易、物流、加工、航运、国际采购、融资租赁、服务贸易七大类型,营业收入、税收、进出口总额均占到保税区总量的一半左右。目前260家总部型经济中已经有37家开展了跨国公司外汇资金集中运营管理,推动上海自贸区内总部经济的转型升级,从事务运营总部逐步升级为资金运营总部。

(罗中平)

中远重工:“精益管理”提升企业“抵抗力”

“这两个月,员工的生产效率在原有的基础上提高了25%。”近日,南通中远重工有限公司常务副总经理翟亚军说,这是他们公司实施“精益管理”带来的初步成效。

中远重工是从南通整体搬迁到海门开发区的超10亿元大项目。1993年,中远集团旗下的中远造船工业公司和中远香港远洋工贸有限公司联合在南通狼山脚下投资兴建了中远船舶钢结构有限公司,主要生产船用舱盖。2008年中远集团决定将中远钢构整体搬迁,腾出的空间留给中远川崎发展。他们先后到靖江、启东、通州、海门等地考察比选,海门开发区沿江深水岸线位于苏通大桥东侧,有利于发展大型海工装备,他们最终选择了海门。2009年3月,项目正式落户海门,2011年6月份项目奠基,2012年初项目全面开工建设。2013年一期工程竣工投产,当年成为银牌企业。

“这几年,我们公司的发展压力巨大。”翟亚军说,一方面是上游企业——航运企业、海洋开发企业不景气,另一方面这几年的大投入增加了企业成本,再加上用工成本的增加,企业利润空间被不断挤压。面对现实的生产经营形势,中远重工及时调整发展战略,以结构调整的倒逼机制,推动企业练好内功,在逆境中杀出一条新路子。

翟亚军是企业内部管理的行家里手,他认为,企业现在的状态不重要,重要的是企业不断改善和提升环境和氛围。其实企业的整个生产经营都要不断改善,他们为此引入了“精益管理”模式。“中远川崎‘精益管理’非常到位,企业成为行业的佼佼者。”翟亚军说,上世纪90年代,中远川崎引进了丰田的先进管理理念,结合自身实际,实施了“精益管理”,将整个生产过程分为净作业、辅助作业和无效劳动,经过“精益管理”最大限度地提高净作业量,减少辅助作业量,消灭无效劳动,其核心理念是缩短工序时间,减少半成品,消除浪费。

“今年3月份起,公司复制中远川崎的先进管理模式,在公司实施‘精益管理’。”翟亚军说,“精益管理”是一个系统工程,它需要员工理念的转变、企业工艺流程的再造、成本管理的精准化等等。3月份起,他们公司对全体员工进行为期3天的“洗脑”式培训,全面灌输“精益管理”模式,并分期分批组织到中远川崎现场学习,切实感受“精益管理”。在员工有了初步认知后,该公司按照“精益管理”需要,进行工艺制作流程改善。据介绍,管理效应正在逐步显现,仅采购成本就下降了25%。

苦练企业内功,为企业发展战略大调整夯实了基础。目前,该公司加快实现由钢结构企业向装备制造企业转型,在手的海工模块、大型起吊设备、船上生活区分段等业务饱满,今年有望实现应税销售7亿元。

(刘海澄 潘卫星)

天津自贸试验区:管理者、专家学者、企业家共议特区未来

自设立以来,天津自由贸易试验区聚集吸引效力初步显现,展现出机制创新活力。

在近日天津自贸试验区重大投资机遇高峰论坛上,滨海新区副区长张铁军、中国银行天津市分行贸易金融部总经理洪涛、天津港强集团董事长兼总经理刘树强等,围绕自贸红利与企业创新进行了观点分享,南开大学滨海开发研究院副院长刘刚主持了论坛。

张铁军:自贸区让投资贸易便利化

“天津自贸区作为长江以北的目前唯一的自贸试验区,它的责任很大。”滨海新区副区长张铁军说,“自贸试验区在国家制定的方案中,一共有五项任务,首要任务就是政府职能的转变。”他阐述到:“我们划出一个区域,在其中进行改革的压力测试,这有助于改革试验成功之后在全国范围内推广。”

相比较而言,上海是先有自由贸易试验区设立,然后推动政府职能转变。而天津是在设立自贸区之前,已围绕投资和贸易便利化,在滨海新区率先推动了“十个一”的改革措施,其中包括“一份清单管边界”、“一颗印章管审批”、“一支队伍管执法”、“一个部门管市场”等措施。

张铁军表示,自由贸易试验区在促进政府职能转变过程中,相关领域会更加开放,它的表现形式就是负面清单制,为企业投资相关领域提供了更大便利。自由贸易

试验区开放的领域,目前来看,未知远远大于已知,这一点从负面清单就可以看出,在一年内,上海进行了两次变化,190项的限制减少到150多项,最终总的限制是122项,限制的项目在不断减少,开放领域也将进一步扩大。

洪涛:做自贸区中最好的银行

中国银行天津市分行贸易金融部总经理洪涛坦言,中国银行作为一家商业银行更关心的还是自贸区中的金融政策。他表示,中国银行将围绕金融制度创新、提升金融租赁业的服务水平、建立金融的防护防控体系、推动区域金融一体化发展等方面进行创新。

“作为较早进入自贸区的金融机构,我们更关注的是自贸区金融政策的一些创新之举。目前,中国银行已经做好了准备工作。目前系统已经准备就绪,只要人民银行的细则一落地,就可以立即给有需求者开通FT账户和结算业务。”对于服务融资的便利化,在自贸区的框架下,在全球遍布网点的中国银行可以为有融资需求的企业提供7x24的服务,“希望天津特色政策尽快落地。”

洪涛表示,可以为企业在任何一个国家寻找最低的资金,为企业融资提供便利化服务。中国银行是本土的国际化、金融化最高的银行,我们的目标是发挥中国银行的优势,做自贸区中最好的银行,为自贸区的发展做出自己的贡献。

杨元庆:加速多元化业务转型 酝酿智能互联大变革

曾祥春

在手机业务重整旗鼓后,联想一股气再抛出数项大动作。日前,联想宣布启动全新品牌标识,并集中发布了多款传统PC业务之外的智能手表、可穿戴设备、物联网等产品,以此加速联想多元化的业务转型。这是否意味着在传统产业走了多年的联想,正在重新定位自己在产业的位置?

联想集团董事长兼首席执行官杨元庆表示,联想将彻底转型为以用户为中心,为用户提供设备+服务的厂商,此次联想标识调整也标志着联想在并购IBM PC后,加速推动从传统PC业务到涵盖云服务等多元体系的决心。

杨元庆透露,设备本身的创新是不够的,联想未来更多关注智能互联,酝酿这些方面的更大变革。

启动全新标识

5月28日,联想宣称公司启用全新标识。新标识仍基于原有商标“Lenovo”,对字体视觉效果进行了调整。其表示:“新标识展示了一个更加富有个性、用户参与度更高、

更着眼于用户的新联想”。

与此同时,联想当日还发布了多款智能终端、物联网设备,其中包括双屏幕智能手表、智能投影手机、智能跑鞋等。在“互联网+”浪潮下,联想也正在全力加速互联网战略转型,其再次提出“硬件+软件+云服务无缝结合的三合一设备战略”。

早前联想公布2014年财报显示,并购交易等为联想创造了更加多元化的业务模式,去年第四季度智能手机、平板电脑、服务器以及其它服务为联想集团带来37%的营业额,同比提升近20个百分点。

联想刚刚步入而立之年,这三十多年里,联想因创新的硬件设备及终端产品得到认可,但现在联想并不仅仅将自身定位于终端厂商,而是瞄准硬件、软件和云服务无缝连接和完美整合设备的打造,但是做到这一点,需要全价值链上各个环节的协同和配合,绝非易事。

对于目前的业务架构,杨元庆表示:“我认为联想现有的组织结构已经很完善。”他打了个比喻:“联想专注在核心业务和新的增长引擎上,同时有新的孵化器。可以说碗里的饭是联想PC业务,锅里的饭是移动和服务器业务,田里的饭就包括到物联网、神奇



工场、云服务集团等。”

业内人士认为,如今通过并购,多元化的联想急需停下来,完成业务和体系的整合及协调,重新调整定位和模式。

首抛创新方向

随着移动互联网的普及,市场正在进入

一个“互联网+”的时代,高速的移动通讯网络,丰富多彩的内容和应用,广泛应用的大数据分析,日益智能、广泛连结并且充满个性的设备,将极大地改变人们的居住、工作和休闲方式。未来智能交通体系、智能医疗与智能健康管理、移动电子商务、金融与支付体系,公共服务都会在这场互联网+的变革中,创造出完全不同于现有的商业模式、业务模式、产品形态。

对于智能互联环节的落地,杨元庆称,设备本身的创新是不够的,联想未来更多是关注在智能互联方面。把人和应用、人和服务无缝连接起来。“我觉得将来最理想的情况,不是通过触控的方式、APP的方式来实现,我们希望酝酿在这些方面有更大的变革。”

此次,杨元庆首次抛出联想创新方向,他表示:“我们会围绕着各种各样的设备、智能互联、互联网基础设施三大方向进行创新。”

谈及竞争对手揭穿行业底线,杨元庆认为:“我们的竞争对手有企业认为行业已经缺乏创新了,所有竞争都集中到打低价格去了。有的企业直接把底价给曝了,这是通过补贴的方式来产业。”