

减速的小米生态链：从孵化、助推到站台



小米习惯将生态链体系下投资的公司定义为小米的“兄弟公司”。从占股比例来看,小米对生态链企业的所占股份在 40% 以内。事实上,小米希望通过这样的持股比例,使生态链公司保持一种“半开放”的状态。

在经历两年的攻城略地后,小米生态链选择在今年放慢步伐。

“小米生态链所面临的风险主要包括三个方面:品控、无边界面以及品牌的模糊化。”近日,小米联合创始人、小米生态链负责人刘德接受记者专访时称,目前后两个风险还未凸显出来,但随着规模的扩张,这些问题很可能变得严重。

为此,小米在今年3月末宣布推出全新生态链品牌“米家”。与此同时,刘德向外界公布了小米生态链过去一年的战绩,其中包括:55 家已投资企业,7 家在 2015 年营收过亿,其中两家营收超过了 10 亿元。

在生态链早期发展阶段过后,小米选择引入适度竞争。随着小米生态链布局逐渐成熟,会有越来越多的同类竞争产品出现,刘德将此形容为“温室里的竞争”。

投资减速

近日,小米生态链负责人刘德不止一次地向外界透露:小米生态链正在减速。事实上,距离小米当初喊出的“投资 100 家”的口号,目前的赛程才刚刚过半。

减速一方面基于小米对经济环境的判断。刘德发现,好的团队越来越少,小米自身又在不断提高投资要求,这些都成为寻找投资对象过程中的切实阻碍。鉴于小米已经投资 50 家团队,刘德有时甚至觉得,与其投资一家新领域的公司,不如让旗下已有的生态链公司进入这一领域。

刘德预计,2016 年小米生态链旗下公司的营收总额将达到 100 亿。和 2015 年 50 亿元左右的收入相比,100 亿意味着小米生态链将达到 100% 的增长幅度。

值得一提的是,2015 年,小米生态链的增长超过 200%,2016 年小米方面下调了增长预期,按照 100% 的增长幅



●小米联合创始人、小米生态链负责人刘德

度折算出 100 亿左右的营收额。

尽管小米生态链的新增投资在减速,但刘德对小米生态链旗下智能硬件厂商的要求却毫不含糊。据说,小米要求生态链上的企业首先冲量——尽快成为一家中等规模的公司,随后培养技术制高点、盈利能力,第四步才是培养自有品牌。

从小米手环制造商华米的身上,不难看到上述策略的痕迹:小米手环在推出第一年销售收入即突破 10 亿元,但华米科技直至 2015 年下半年才开始培育公司品牌。

“小米生态链投资正在经历从孵化、助推到站台的过程。”刘德称,接下来小米生态链将把重心放在寻找更为成熟和规范化的团队身上。从孵化到站台,也意味着初创公司再想进入小米生态链,已经变得困难。

小米习惯将生态链体系下投资的公司定义为小米的“兄弟公司”。从占股比例来看,小米对生态链企业的所占股份在 40% 以内。事实上,小米希望通过这样的持股比例,使生态链公司保持一种“半开放”的状态。

聚焦五大品类

在小米内部,小米生态链常被简单定义为是“一家由工程师组成的投资机构”。

这是因为小米生态链团队最早是由 20 余位小米工程师组成。很多时候,小米生态链并不像一家投资机构。比如,曾有公司愿意以一块钱出让股份,成为小米生态链中的企业。这对于传统风险投资机构而言不可想像。

此外,外界对于小米生态链旗下产品涉嫌抄袭的指责对于刘德来说像是家常便饭。“我每天都遇到这样的纠结。”刘德告诉记者。他认为,在包括空气净化器、电饭煲等领域中,国内不少家电厂商均推出过和国外友商类似的产品,但唯独小米受到了舆论的抨击。

这显示了这家明星公司烦恼的一面——不得不时被推向舆论的风口浪尖。但另一方面,小米董事长雷军的亲自站台和外界的各种舆论,会被小米生态链旗下公司视作是比资金支持更重要的资源。

据悉,小米并不会向生态链公司算各种资源的细账。但生态链上的企业盈利后,小米将参与分成,具体分成比例则视利润丰厚而商定。小米方面仍旧希望生态链公司能够逐渐独立。

在小米提供的各种资源中,小米网作为电商渠道无疑值得一提,但也不得不说线下的渠道“小米之家”。今年,小米将增开 60 余家“小米之家”,生态链产品也将小米的线下渠道中缓慢铺开。

截至目前,在小米生态链所涉及的产品线上,可简单地划分为手机周边、智能可穿戴设备、智能化的传统白电、极客酷玩类产品和生活方式类的五大品类。刘德透露,接下来小米将在 AR 和 VR 领域加大力度,同时将涉足机器人领域——可能是工业机器人或家庭机器人。

“我们想在日本白电和苹果产品之间找到我们的位置。”刘德说。但即便有如此清晰的风格定位,如何准确把握并进行设计、生产,仍是摆在小米生态链面前的难题。

在未来的品类扩张中,刘德强调小米将不会涉足汽车,但会围绕汽车推出周边产品。此外,小米今年还将推出一款短途交通产品。小米此前在这一领域已经推出平衡车,但平衡车仅被归类为“极客酷玩类”。可以预见,电动车很可能成为小米生态链接下来推出的一款新产品。

无人机也是小米的产品方向。“小米的确在做无人机,要做得有高度和绝对安全,其次是希望在最理想的时段推出。”刘德向记者确认,“你一定会看到小米无人机。但现在只能说,敬请期待。”

(汪传鸿)

企业管理创新边界在哪?

■ 董海峰

在全球管理创新风起云涌的背景下,国内管理者也逐渐意识到中国企业在管理效率上与国际先进企业的差距,于是带领中国企业进入管理创新与变革的浪潮。企业的改革带来企业管理边界的波动,其主要是围绕企业的核心能力展开的。中国企业管理的创新主要表现在思想创新和实践创新两个层面。中国企业管理创新具有多元化、学术化的特点,而边界也逐渐由于企业管理的核心力的增强而淡化。以往企业管理需要致胜,依赖于边界的存在;而未来企业的成功,却需要打破边界。这就提出一个新的问题:企业管理创新边界在哪?

一、企业管理创新关乎企业发展

世界范围内的各种企业都把观念创新、管理创新、技术创新作为企业赖以生存和发展的重要基础,力争在激烈的市场竞争中占有一席之地。

1.创新对企业生存的重要性

在知识经济时代,知识的创新越来越快,知识的转化越来越快,科学技术转化为现实生产力的周期不断缩短。知识对经济的推动作用越来越大,知识已经成为或正在成为最重要的生产要素。与此同时,知识失效的速度也明显加快。如果企业不建立有效的创新机制,不学习掌握新的知识,不根据市场变化对企业的经营战略、内部管理、生产技术等方面进行调整创新,最终将难以在激烈的市场竞争中求得生存更难获得快速发展。所以日新月异的知识经济和激烈竞争的市场经济强烈要求企业不断创新。

从当今世界 500 强企业的变化趋势看,现代管理是企业保持长盛不衰的手段,科技水平是企业核心竞争力的决定因素,必须从企业战略高度来认识技术创新和管理创新问题。当今科技发展呈现出以往所未有过的新特点,最鲜明的时代特征就是:科技已从真正意义上成为了经济发展和结构调整的主要驱动力。科技进步和创新的巨大驱动力,促进了生产力发展质的飞跃,带动着世界范围内经济结构特别是产业结构的重大调整和优化升级。科技创新能力不仅仅对企业的生存发展至关重要,同时已经成为国家经济实力、综合国力竞争的决定性因素,成为国际竞争的制高点。

2.观念创新是企业前进的方向

每个企业都有自己的企业文化和经营理念,在企业发展的不同时期或由于政府经济政策及制度的变化都会调整企业的经营理念。所谓观念创新就是企业经营理念的更新。对于企业来说,经营理念是企业生产经营的指导思想,所以观念创新是企业创新的先决条件。为了企业的生存和发展,企业决策领导班子必须正确把握时代特征,认真学习现代科学技术知识,及时掌握新科技革命以及世界经济、科技发展的态势,认真学习领会党和政府及行业主管部门的有关宏观调控国民经济发展方针、政策、制度、法规的精髓,不断提高知识水平和自身素质。必须坚持“一把手”为企业创新的第一责任人,建立切实可行的创新机制,把加强技术创新、管理创新纳入企业的重要议事日程。

二、企业管理创新的几种形式

管理创新则是指组织形成创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程。也即,富有创造力的组织能够不断地将创造性思想转变为某种有用的结果。对于企业而言,创新正在朝着三个方向发展,一是观念创新,二是制度创新,三是科技创新。

1.观念创新

管理观念又称为管理理念,指管理者或管理组织在一定的哲学思想支配下,由现实条件决定的经营管理的感性知识和理性知识构成的综合体。一定的管理观念必定受到一定社会的政治、经济、文化的影响,是企业战略目标的导向、价值原则,同时管理的观念又必定折射在管理的各项活动中。从 20 世纪 80 年代开始,经济发达国家的许多优秀的企业、专家提出了许多新的管理思想和观念。如知识增值观念、知识管理观念、全球经济一体化观念、战略管理观念、持续学习观念等。我国企业的经营管理理念存在经营目标不明确、经营观念不当和缺乏时代创新精神的问题,应该尽快适应现代社会的需要,结合自身条件,构建自己独特的经营管理理念。

2.制度创新

制度创新需要从社会经济角度来分析企业系统中各成员间的正式关系的调整和变革。制度是企业运行的主要原则。企业制度主要包括产权制度、经营制度和管理制度三方面的内容。产权制度是决定企业其他制度的根本性制度,它规定着企业最重要的生产要素的所有者对企业的权力、利益和责任。不同的时期,企业各种生产要素的相对重要性是不一样的。在主流经济学的分析中,生产资料是企业生产的首要因素,因此,产权制度主要是指企业生产资料的所有制。目前存在的相互独立的两大生产资料所有制——私有制和公有制(或更准确的是社会成员共同所有的“共有制”,在实践中都不是纯粹的。私有制正越来越多地渗入“共有”的成分,被“效率问题”所困扰的公有制则正或多或少地添进“个人所有”的因素(如我国目前

试行中的各种形式的“股份制”)。

企业产权制度的创新也许应该朝着寻求生产资料的社会成员“个人所有”与“共同所有”的最适度组合的方向发展。经营制度是有关经营权的归宿及其行驶条件、范围、限制等方面的原则规定。经营制度的创新方向应该是不断地寻求企业生产资料的最有效利用的方式。管理制度是行使经营权、企业日常运作的各种规则的总称。制度创新就是企业根据内外环境需求的变化和自身发展壮大的需要,对企业自身运行方式、原则规定的调整和变革。制度创新要以反映经济运行的客观规律、体现企业运作的客观要求、充分调动组织成员的劳动积极性为出发点和归宿。企业制度创新的方向是不断调整和优化企业所有者、经营者、劳动者三者之间的关系,使各个方面的权利和利益得到充分的体现,使组织的各种成员的作用得到充分发挥。

3.科技创新

技术创新是管理创新的主要内容,企业中出现的大量创新活动是有关技术方面的,因此,技术创新甚至被视为企业管理创新的同义词。现代企业的一个主要特点是在生产过程中广泛运用先进的科学技术,技术水平是反映企业经营实力的一个重要标志,企业要在激烈的市场竞争中处于主动地位,就必须不断进行技术创新。由于一定的技术都是通过一定的物质载体和利用这些载体的方法来体现的,因此,技术创新主要表现在要素创新、要素组合方法的创新及产品创新三个方面。

三、理清管理创新的边界

1.边界的概念和内涵

企业边界是企业理论中重要组成部分。一般来说企业的边界通常等于企业的规模。企业的边界理论的核心问题主要有四个:企业出现的原因;企业边界的稳定性;企业边界的扩大;企业边界扩大停止的原因。国内对企业边界分为有形资产决定的规模边界,另一个是无形资产决定的能力边界。

2.管理创新的边界在哪?

从企业的规模边界和能力边界、内部边界和外部边界来说,在进入新济时代后,原来的科层制组织企业已经越来越不适应市场的变化,因企业边界形态发生了很大变动。企业边界的变动对企业的日常管理具有较大影响,公司在管理创新上应把企业边界理论和企业边界变化的实际相结合。针对前文所述的制度创新、观念创新、科技创新,在管理创新中注重企业之间的价值网络建立和合作以达到共同扩张的目的;注重核心能力的建设,共建企业价值网络,实现资源共享;注重以点带面的能力培养,做到广而精,具有自己的拳头产品。

3.理清边界的意义

不同的学者对企业边界的属性有不同的观点。有学者认为企业边界可以划分为纵向边界、横向边界、外部边界和地理文化边界,也有产权边界、法律边界等等之说;也有学者认为企业边界具有双重属性——规模边界和能力边界,前者是由企业所拥有的土地、资本、人力、机器设备等有形资源所决定的,而后者是由企业所拥有的知识、品牌等无形资源所决定。规模边界是企业边界的外在表现形式,能力边界是对传统意义上企业边界的扩展。对企业而言,能力边界的大小决定规模边界的大小。随着知识经济的到来,知识等无形资源的作用越来越大,因此,企业的能力边界变得越来越重要。企业规模边界可分为横向边界和纵向边界两类:横向边界是企业所生产的产品或服务提供的服务的种类的多少,最优横向边界的确定由企业单位成本最低的产品种类决定;纵向边界是对价值链上各个环节在企业内部开展的活动的集合,“自制”和“外购”的决策行为决定了企业的纵向边界。与横向边界相联系的通常是企业多元化经营战略的确定,而纵向边界的变动更多地体现在企业对部分业务的外包和剥离上。企业的能力边界是其核心属性,归根到底,企业所有活动都是在其能力边界范围之内开展的。企业的能力边界是一个相对模糊的概念,涵盖范围很广,从理论上说,企业对内部知识的整合决定了企业的核心能力,进而确定其能力边界的大小。

管理的边界不在于将原有的边界进行否定,而是将传统的企业管理中的边界进行模糊化,通过组织协调,制度建设提高整个团队的技术及管理能力,提高信息的传递、扩散和渗透能力,实现信息的、经验与技能的共享,从而使得企业的规模进一步扩大。

综上所述,从企业边界的理论角度来看,企业管理创新对能力边界的重视程度已经远远超过了对规模边界的重视程度。企业所实际拥有的资产、人力等实体资源完全可以通过企业能力边界的扩展来获取,这使得企业管理的内容由传统意义上仅对企业内部各种资源的管理延伸到与企业相关的企业外部各种资源,甚至包括对关联企业的管理和控制。战略联盟使得企业间在一定程度上通过资源、知识、信息的共享,互相学习对方的长处和关键技术,实现优势互补,提升创新能力,扩大企业的能力边界。

(作者系广州市社会科学院数量经济研究所讲师,博士,主要从事企业管理、农业经济管理研究)

第 13 届中国慈善排行榜揭晓 王振滔获“十大慈善家”称号



4月28日,由《公益时报》组织发起的“第13届中国慈善榜”在京发布。中国·奥康集团有限公司董事长、王振滔慈善基金会创始人王振滔先生凭借 2015 年在慈善领域的持续付出,特被评为年度“十大慈善家”之一。

据悉,中国慈善榜以 2015 年度实际捐赠 100 万以上的企业或个人为数据采集样本。本届上榜慈善家共 147 位,合计捐赠 52.63 亿元;上榜慈善企业 349 家,合计捐赠 48.67 亿元。

作为中国领先的鞋业零售服务运营商

奥康的领军人,王振滔始终坚持义利并举,在经营好企业的同时,积极承担社会责任。其以个人名字命名的非公募慈善基金会——王振滔慈善基金会,已连续多年开展“爱心接力计划”等慈善项目,10 年间捐赠超 8000 万元人民币爱心助学金,仅 2015 年就捐资 830 万元,共帮助 1100 名寒门学子顺利走进象牙塔。

“2015 年,尽管受全球经济危机的影响,中国的实体经济仍处‘寒冬’。但企业可以等待‘春天’的复苏,爱心却刻不容缓!”王振滔在接受记者采访时表示,“人的一

生中,花钱和赚钱同样重要,做企业要赚钱,而慈善基金会就是为了花钱。只有把钱花到该花的地方,人生才有意义,我们发起爱心接力计划,最主要的动力源于把爱心延续,并希望通过自己的行动,带动和影响他人,在伸出援手的同时,创造更多的社会价值,让我们的社会更温暖更和谐。”

据了解,作为经国务院和民政部批准成立的国内首个以民营企业家人名字命名的非公募慈善基金,自 2006 年 12 月 7 日成立以来不管是“爱心鞋柜”、“希望厨房”、“爱心列车”,还是“温暖夕阳行”、“情系大山”等爱心足迹遍布全国 20 多个省份。截至目前,10 年爱心接力,王振滔慈善基金会一直不遗余力地助力教育,已累计投入 6000 多万元,共帮助了万名寒窗学子实现上大学的梦想。

据介绍,中国慈善榜由《公益时报》自 2004 年开始编制发布,以寻找榜样的力量、弘扬现代公益精神为宗旨,被誉为中国财富人士的爱心清单。数据主要来源于六个方面:民政系统接受捐赠数据、捐赠者提供的数据、公益机构接受捐赠数据、上市公司年报公布数据、媒体公开报道的捐赠数据以及《公益时报》的公益档案数据。

(杨帅)