

一个数字帝国的艰难转型

□郑渝川

史蒂夫·乔布斯去世后,整个世界都在表达悼念。美国传记作家艾萨克森《乔布斯传》出版后,再一次在全球掀起对于乔布斯这样一个天才创意家的怀念热潮。

这一切对于苹果公司来说,是有利的。乔布斯不仅是苹果公司的联合创始人,而且在他回归这家公司后,在长达十多年的时间里,完整地带领了公司转型,将他自己的想象、观点和品位都转化为了产品,苹果公司的品牌美誉度也大大超过了竞争公司,这在全球范围内积聚了数量极其可观的苹果“死忠”粉丝。继承乔布斯的遗产,延续乔布斯的风格,完全可能在一段时期内延续苹果公司的辉煌。

由乔布斯本人亲自圈定、且为硅谷和华尔街高度认可的苹果公司掌舵者蒂姆·库克,却面临一个巨大的难题。《华尔街日报》专注科技领域深度报道的资深记者尤卡瑞·依瓦塔尼·凯恩描述指出,“即便库克掌管了苹果这个偌大的帝国,他依然无法脱离老板的影响。问题是,库克如何才能摆脱那个影子?他要如何与一位聪明无比、令人难忘的愿景家抗衡?”

苹果复兴的功绩,肯定应该首先归于乔布斯本人。但库克在这一过程中发挥的作用,也是相当关键的。如果说乔布斯是愿景家,库克就是成本大师和执行专家。因为两人毫无保留的合作,所以让苹果公司达成了理想主义和现实主义的巧妙平衡。库克还是公关大师,与同样擅长公关的乔布斯有着不同的风格,前者更容易在现实利益面前妥协,更擅长寻找与反对者之间的共识。

但问题是,人们害怕因为乔布斯的离去,苹果公司的现实主义彻底压倒了理想主义,然后埋葬了看似愚蠢、流于空想的想象力,在库克的率领下变成一家平庸至极的企业。

尤卡瑞·依瓦塔尼·凯恩在其所著的《后帝国时代:乔布斯之后的苹果》一书,回顾了乔布斯病重以后,苹果公司所经历的、争议不断的转型历程。这是一本杰出的商业故事读本,加入了大量生动的细节,毫不隐晦地揭示出苹果公司



书名:《后帝国时代:乔布斯之后的苹果》
作者:尤卡瑞·依瓦塔尼·凯恩
出版社:中信出版集团

转型中的亮点和败笔,点评了这家公认的创新公司在应对内外挑战中的行动。

全书开篇用了不少笔墨来描绘乔布斯2004年罹患癌症以后的几年,苹果公司走向创新活力、商业成就与品牌口碑顶峰的过程。作者无意重复其他有关苹果公司或乔布斯个人的商业报道、传记内容,而是关注乔布斯这样一个绝对的精神领袖出现身体危机以后,苹果公司所开始发生的变化。作者指出,在这期间,苹果公司仍然出现了乔布斯和库克等人竭力避免的动荡,主要表现在不能像之前那样,较好的影响市场信心和大众舆论。

不仅如此,乔布斯一手开创的苹果公司数字产品生态系统,在这期间也开始受到强有力的挑战。乔布斯在苹果公司的成长初期,曾摆出弱者、挑战者的姿态,对抗当时由IBM主导的计算机工业的行业秩序。但正因为iPhone、iPad等苹果公司数字产品获得了惊人的成功,乔布斯就从挑战

者转换到了霸主的角色,这在舆论中,以及监管部门眼里,都不是什么好消息。尽管乔布斯离世前,曾努力降低监管部门和市场对于苹果公司数字霸权这一话题的关注,但问题毕竟没有解决,在他去世后,苹果公司与HTC、摩托罗拉、谷歌、三星等公司之间持续发生诉讼战。

《后帝国时代:乔布斯之后的苹果》的一大看点,就是较为深入地挖掘了作为乔布斯继承者的库克的成长经历,特别是他在被乔布斯挖到苹果公司后所扮演的关键先生角色。挖掘库克、培养库克、为库克提供最为充分施展才华的空间,这本身也是乔布斯的贡献——有了库克,才有了苹果公司与富士康的大规模合作,从而创造出之后iPhone、iPad等革命性产品的生产和销售奇迹。但问题是,这也带来了一个持续困扰苹果公司和库克的问题:苹果公司及其加工商富士康被普遍认为没有积极履行应尽的社会责任,甚至明显违反了所在地的劳动监察法律。

■ 财富书架

认知盈余

作者:克莱·舍基

出版社:北京联合出版公司

内容简介:

克莱·舍基说,美国人一年花在看电视上的时间大约2000亿个小时,而这几乎是2000个维基百科项目一年所需要的时间。如果我们将全世界受教育者的自由时间看成一个集合体、一种认知盈余,那么,这种盈余会有多大?我们已经忘记了我们的自由时间始终属于我们自己,我们可以凭自己的意愿来消费它们、创造它们、分享它们,我们可以通过积累将平庸变成卓越……

作者简介:

克莱·舍基,执教于纽约大学,知名TED演讲人。

知识的错觉

作者:史蒂文·斯洛曼 菲利普·费恩巴赫

出版社:中信出版集团

内容简介:

《知识的错觉》指出,人类个体对世界的了解少得可怜,没有谁拥有超级大脑,所幸人类在一个丰富的知识共同体中各擅所长,相互依存。我们的日常需求几乎都仰仗着别人的专业知识与技能,我们擅长从周围的人、事、物中获取经验与智慧。所以,让人类从众生当中脱颖而出称霸世界的,并非个人理性,而是无与伦比的集体思考。

作者简介:

史蒂文·斯洛曼,美国布朗大学认知、语言与心理学教授。

菲利普·费恩巴赫,认知科学家。

成为数据分析师

作者:托马斯·达文波特,金镇浩

出版社:浙江人民出版社

内容简介:

《成为数据分析师》为掌握数据分析技能提供了一条清晰可行的路线图,无须深奥的计算和复杂的统计,只要简单的3阶段6步骤,就能练就数据思维,快速掌握必备技能,懂得如何运用数据分析检视问题、解决问题,进而提出深入的商业洞见。

作者简介:

托马斯·达文波特,流程再造、知识管理、注意力经济三大运动发起者。

金镇浩,韩国国防大学商业学及统计学教授、分析研究实验室总监。

原则

作者:瑞·达利欧

出版社:中信出版社

内容简介:

达利欧认为,我们可以像看待机器一样看待生活、管理、经商和投资,并将其系统化为一系列原则。这本书阐述了他的原则的两大基石——极度求真、极度透明,并介绍了以此为基础的创意择优,以及基于可信度评价的决策机制。书中500多条原则将帮助我们保持开放心态,看清现实,正确评价自己和他人,从容面对做决策、打造强大团队等问题,更进一步深入认识自我,实现不断成长。

作者简介:

瑞·达利欧,对冲基金公司桥水创始人。

贸易打造的世界

作者:彭慕兰 史蒂文·托皮克

出版社:上海人民出版社

内容简介:

本书以贸易为线索,将世界体系分析与地方研究的观点结合起来,展现了600年来世界经济的发展与变化,以及21世纪人类所面临的困境与挑战。作者以阐述文化、地理、个体、价值取向等与经济发展的相互作用,互为影响,意在表明,世界经济发展充满着不确定性,全球化也并不是单向西化发展的产物。每一项历史进程都有诸多意外、受多种因素影响。由此,作者希望读者能更多思考与讨论,重新理解世界历史发展。

作者简介:

彭慕兰,著名历史学家,曾任美国历史学会会长。

史蒂文·托皮克,美国加州大学尔湾分校历史学系教授。

试错力

作者:蒂姆·哈福德

出版社:湛庐文化/浙江人民出版社

内容简介:

伟大企业长盛不衰的秘密既不是利润驱动,也不是领导者高瞻远瞩,而是不断试错。《试错力》精选许多历史故事,剖析了众多自上而下的政策和制度失败的真相,提出机构和个人如何利用试错力,在物竞天择、适者生存的世界里,找到自己生存与发展的方向。

作者简介:

蒂姆·哈福德,深受全球读者追捧的卧底经济学家,主笔的《亲爱的经济学家》专栏是《金融时报》关注度极高的专栏之一。

真正的学习型组织 永远在路上



书名:《第五项修炼》

作者:彼得·圣吉

出版社:中信出版社

□宋志平

在诸多阅读过的管理学书籍中,我对彼得·圣吉教授在《第五项修炼》中提出的“学习型组织”情有独钟。在快速变化的市场环境中,在充分竞争的领域,仅仅依靠一两位优秀领导的经验是不够的,仅仅靠少数人学习也是不够的,而是整个团队都要学习。为此,我一直把建立学习型组织作为做企业的一个基本目标,在北京新型建材厂任厂长时,我提出“像办学校一样办企业”;在中国建材集团,我常对大家说的一句话就是“把时间在学习上,把心思用在工作上”。建设学习型组织正是中国建材集团进入世界500强的重要因素。

学习型组织理论并不只是要大家多读几本书,不只是讲学习或者培训什么科目,而是告诉我们如何通过系统的学习和交流互动,使组织更具活力和生命力,达到不断进取、自我更新、整体提高的目的。像企业里举办乒乓球赛等活动,其目的不仅是锻炼身体,更重要的是增加员工互动。美国管理学大师彼得·圣吉在《第五项修炼》中,归纳出学习型组织要进行的5项修炼:建立共同愿景,加强团队学习,实现自我超越,改变心智模式,进行系统思考。

共同愿景可以简单描述为“我们想创造什么”,是组织成员共同的愿望、共同的价值观。杰斯帕·昆德在《企业精神》一书中讲道,“在未来的公司内,只有信奉者生存的空间,却没有彷徨犹豫者立足的余地”。我非常认同这句话。一个企业团队应该是一群拥有共同愿景、对事业有着忠实信仰的人,不信奉企业价值观的人不在此列。共同愿景用共同的事业把大家联系在一起,是学习型组织最强大的推动力。

团队学习不是团队成员学习成果的简单相加,团队学习必须由成员共同参与、共同完成,是成员互相配合、实现目标的过程。在中国建材集团,每年的1月份都是非常繁忙的,这个月是会议月、沟通月、思想月,整个月,我都会奔波于全国各地,参加重要子企业的年会。通过这种面对面的沟通交流、总结反思,整个团队统一了思想,加深了对企业新一年经营思路的理解,为全年工作奠定了思想基础,就这样,原本生产经营的淡季变成了思想交流的旺季。团队内部的交流互动有助于提高组织质量,提高企业效益和价值。在中国建材集团,团队学习沟通是我们众志成城的重要秘诀。

自我超越源于对愿景的追求和对工作创新的追求。在组织中,有愿景的人才有可能去超越,既超越别人也超越自我。自我超越的人是不断学习,追求工作尽善尽美的人。凡事总想做最好,这样的人才能超越自我,才有爆发力。自我超越之所以能持续实现,除了人的天赋外,根本原因是不断学习和实践,是一个“学习—实践—再学习—再实践—成功”的循环往复的过程。如何成为能够自我超越的人?我曾对年轻人说:要想强大,一要忠诚,忠诚于事业、忠诚于团队;二要勤奋,别人休息、娱乐时,你在工作、读书,只有比别人付出更多,才能比别人强大;三要有激情,甘于奉献,充满活力。我们要有崇高的人生理想和可贵的自我牺牲精神,在一生的奋斗过程中,不断超越自我。

心智模式就是常说的心理定势。改变心智模式就要由直线思维变为发散思维,考虑更多的因素和可能性。企业在制订战略、重组、定价等方面,都存在着心智模式的突破。拿建材行业来说,作为一家央企,我们要做行业排头兵,参与国际竞争,实现这个目标就要跨越企业分散、恶性竞争、集中度低等诸多屏障,以往的发展模式走不通,就必须换一种思路。在成长方式上,采取联合重组模式,而不是建新线,加增量;在盈利模式上,着眼于稳定价格,然后降低成本来取得效益;在竞争模式上,倡导包容性的理性竞争。这些心智模式的突破,引领了行业的思想变革,推动了企业的快速成长和建材市场的健康发展。

系统思考是相对于局部思考而言的,在学习型组织建设里是很难的修炼。进行系统思考要抓住三点:一是从局部思考扩展到全局思考;二是扩大思考范围;三是更新思考方式。在一个系统里,事物之间彼此关联,互相影响,虽然每个局部都是一个增量,但加起来却不一定增量。所以从局部考虑问题看似正确,但放到系统里不一定对。这就要求企业认真观察环境的变化,系统地研究问题。

团队组织的质量,主要取决于组织不断学习和创新的能力。企业如何立于不败之地?答案就是建立学习型组织。一个好企业必定是一个学习型组织。学习型组织(learning organization)的英文原意并没有“型”或者“类”的含义,而是指“不断学习的组织”,真正的学习型组织并非一劳永逸,而是永远在路上。

(作者为中国建材集团有限公司董事长、中国企业改革与发展研究会会长)