

# 跳出机械式思维看企业管理

## 争相收购科技公司,传统车企真能“hold”住互联网思维?

首席记者 阮希琼

去年,宝马、戴姆勒和大众花了28亿美元合力拿下了可以和谷歌地图比肩的HERE地图;今年3月,丰田招募了无人驾驶汽车公司Jaybridge Robotics的整个团队;不久后,通用汽车宣布拟以超过10亿美元收购无人驾驶汽车技术创业公司Cruise Automation……

在“互联网+”时代,传统企业企图运用资本的力量,通过投资或并购一些互联网企业或科技企业来快速实现转型升级。只是传统行业与互联网行业不仅是两个行业的问题,更是两个思维方式、两种价值和文化的差异。即使拥有“买买买”的资本,但要真正驾驭好这些企业,传统工业企业依旧要在管理思维和方式上自我革新。那么,互联网思维与传统工业企业思维本质上差在哪儿?近期,原腾讯副总裁、Google资深工程师吴军博士对此进行了深入的剖析。

### 买得来技术,未必买得来思维方式

近几年,硅谷已经布满了车企们所设立的投资公司和研发中心。福特、宝马、奔驰、通用、雷诺等车企聚首旧金山湾区地区。中国的车企也开始行动,比如上汽集团在硅谷成立了风投公司。这些矗立于旧金山湾区的办事处成了车企在硅谷的哨所,他们希望通过招募硅谷的工程人才,或者投资、并购一些初创公司,来加快自身转型升级的步伐,布局蓝海。

事实上,硅谷中就不乏一些通过收购顺利转型的企业。比如,IT界的“蓝色巨人”IBM曾遭遇了三年的萧条期,之后便决定从卖硬件向卖软件改革转型。在软件部门的发展上,其主要采用的方式就是收购。1995年至2004年,IBM先后收购了软件公司莲花(Lotus)、数据库软件公司Informix、工具软件公司Rational、IT资源供应商Think Dynamic等十余家公司,迅速提升了其在软件行业的地位。

同样地,车企其实也希望效仿IBM的方式迅速实现转型,来对付Google、苹果等的造车新军。只是,作为传统的工业企业,车企和互联网公司的思维方式截然不同。

吴军表示,就像世界上很多地区都想成为第二个硅谷却难以成功一样,因为这些地区在发展过程中不可避免地继承了很多工业时代的遗留下来的痕迹,包括适应工业时代的现代企业制度、管理方式,以及由此而来的方法论。相比之下,硅谷太年轻,它的一切都是建立在一种全新的理论基础之上的。

显然,“买买买”买得来技术,却未必买得来管理思维和方式。投资和收购的同时,传统工业企业也必须进行自我革新。

### 跳出“预测+层层落实”的机械思维

吴军认为,工业时代的科学基



在“互联网+”时代,传统企业企图运用资本的力量,通过投资或并购一些互联网企业或科技企业来快速实现转型升级的步伐,但其行为方式依然难以摆脱工业时代形成的机械思维。

硅谷成功的根本原因在于其跳出了这样的机械思维,采用了全新的方法论来指导其发展。我们需要承认各种不确定性,需要利用数据和信息消除它们,而不是采用过去那种顶层设计的方式去解决问题。

础是建立在牛顿力学之上的,在这样的机械思维下,产生了包含效率优先、同构树状组织架构、人性化管理、可预测性4个方面的泰勒管理理论。而硅谷跳出了这些理论,直接接受了全新的方法论——控制论、信息论和系统论。这三大理论贯穿于硅谷公司的日常工作中,衍生出了完全颠覆工业时代的企业管理方式。

首先是控制论。在工业时代的机械思维下,人们认为一切都是可预测的,而控制论思维则完全建立在不确定性的基础上。对于两者的差异,吴军举了个生动的例子:“以前,导弹设计是根据牛顿力学原理,准确地考虑所有因素,预测导弹的落点。事实上,考虑得再周全,由于不确定因素太多,误差十分大。控制论则是预先设定一个着陆点,导弹在飞行过程中根据实际反馈进行自我调整,保证准确落地。”

这样的思维差异产生了截然不同的处事方式。目前,很多传统车企要转型升级,不惜重金投资收购,但大多数工业企业的投资、战略制订或者产品开发都是自上而下制订的。一般来说,公司的几名负责人先有一个想法,然后层层落实,这其实是一种预测的思路。相反,Google、Facebook等公司从来不这样做事,而是依靠持续的反馈来处理问题,这样的思维方式为热衷于做规划的企业敲响了警钟。

“比如Google,刚进入公司时,员工有3个月时间随便尝试做自己想做的项目。3个月后,公司淘汰掉70%的项目;再过3个月,再枪毙掉余下项目的90%。资源被释放出来,投入到剩余的项目中,最后成功的项目获得最多的资源。可见,他们对未来的投入是从底层演化出的动态调整的结果。但工业企业或许经不起如此高的失败率。”

人口远比拥有资产更重要,谁拥有了大家相互沟通的“带宽”,谁就拥有了生意。相反,传统工业企业往往更坚信生产资料对创造财富的重要性,因为这是工业时代必备的生产要素,这种过分看重拥有的心态和信息时代的商业价值观背道而驰。

### 虚假的扁平式管理 换汤不换药

重视增加人口、拓展带宽的理念同样贯穿于互联网企业内部的管理。扁平式管理打破了工业时代的同构树状组织结构,其本质就是增加上下级沟通的带宽,保持信息的真实性,提高效率。

吴军指出,虽然现在许多传统工业企业在转型升级的过程中意识到这一点,推进管理组织的扁平化,但这些所谓的扁平化都是虚假的,大多数公司在管理上其实是换汤不换药。他们没有意识到扁平式管理的本质在于契约精神。每位员工和公司都是一种契约关系。因此,不论职级的高低,人与人之间都是平等的,并不存在太多对高层管理者的特殊照顾。比如,在硅谷各企业里,几乎所有的高管办公室都很寒酸,有的和普通员工一起坐在开放的办公室里,有的甚至没有固定的办公室。

“减少管理层级是扁平化管理的一个最显见的特征,而非全部。一些公司的负责人仅仅做了把普通员工到CEO之间的汇报关系从七层降到五层这一类的表面文章。真正的扁平化管理是要增加部门中的横向联系,方便跨部门合作。很多传统工业企业部门之间的壁垒很大,有些员工为了做新的产品甚至要先调换部门。公司就像滚雪球一样,越滚越大,且效率低下。”吴军说。

### 整体不等于部分和

此外,还有系统论。吴军表示,系统论解释了企业接纳多元文化、开放式发展所带来的诸多好处。

在工业时代,为了让产品性能达到更优,就要把每一个部分做到最优。如果每一个部分做到最优,那么整体必然达到最佳状态。但处于信息时代的科技公司却不认为整体等于部分和。最典型的例子就是iPhone。一些竞争对手把手机的每一项指标都做到极致,可依然比不上苹果,因为苹果手机在整体上给用户体验更优。这就是机械思维和系统论思维的差异。

同样的道理映射到企业管理和转型上,吴军分析指出,一个大型的传统工业企业越是对现有业务进行局部优化,就越难以在较长的时间和较大的空间内做全局优化。因为当大公司的组织架构和管理风格不断优化到最适合现有的业务时,就很难再适应新的业务,公司内部存在严重的机械惯性。而硅谷的开放与包容打破了这种惯性。在硅谷的公司,甚至整个硅谷就是一个开放的系统,它不断地从世界各地引入新的人才,不断地丰富多元文化,从而在整体上蒸蒸日上。

### 连接比拥有更重要

信息论对于互联网企业的影响也十分深远。吴军认为,互联网思维很重要的特征在于其对于连接的重视,而连接的本质就是带宽。这恰恰符合了香农信息论的第二定律:信息的传播速率不会超过这个信道的宽度。“简单来说,就好比通过宽带我们可以看视频,而将带宽拓展为光纤时,我们可以看清视频。而这个带宽衍生到企业中,可以理解为人脉或者市场上代理商的广度。”吴军解释道。

Google和Facebook没有任何内容,反而是世界上用户最多的互联网公司;Uber没有一辆汽车,反而是世界上乘客最多的出租车公司;Airbnb不拥有一家旅馆,反而为世界上最多的旅客提供差旅的住宿。在互联网企业的眼中,获得用户的