

# 不革自己的命,想脱胎换骨不可能

□“新动能·新思想”访谈

新旧动能转换需要思想再解放。那些具有超前引领作用的创新模式如何真正落地山东?山东作为工业大省,制造业能否成功转型,抓住工业互联网时代的机会?海尔模式能否助推山东制造业?2月26日,齐鲁晚报记者就此专访了海尔集团总裁、海尔董事局副主席周云杰。

评论员观察

“老楼装电梯”又有新进展。2月28日,济南市财政、房管部门联合召开记者会,发布了既有住宅增设电梯的补贴细则,四层、五层、六层、七层住宅,分别补贴16万元、18万元、20万元、22万元。

“老楼装电梯”是当之无愧的民生工程,这项工程还涉及使用财政资金,更容不得半点马虎。去年7月,《济南市既有住宅增设电梯办法(试行)》开始施行,如今又有了补贴标准细则,可以预见,“老楼装电梯”的

□一家之言

□宋鹏伟

最近,微博网友“廖师傅廖师傅”自述了被大数据“杀熟”的经历。据了解,他经常通过某旅行服务网站订某个特定酒店的房间,长年价格在380元到400元左右。偶然一次,他通过前台了解到,淡季的价格在300元上下。他用朋友的账号查询后发现,果然是300元;但用自己的账号去查,还是380元。北京邮电大学网络空间安全学院教授杨义先坦言,现在部分网络公司利用大数据“杀熟”的行为很普遍,很多企

动能转换,生态系

统、机制创新必不可少

建设新旧动能转换综合试验区,被视为改革开放以来山东最大的历史机遇。海尔作为山东标杆企业应扮演什么角色?

周云杰:去年全国两会上,李克强总理在山东团提出,山东应该在新旧动能转换方面走在全国前列,海尔这样的企业应该做出样板。

首先,海尔自身要成为积极探索创新模式的样本。第二,海尔要担起责任,要输出模式,输出开放平台,带动更多中小企业实现转型升级,提高国际竞争力,实现新旧动能转换。

这里包含三个要素:第一是技术创新,这是新旧动能转换的基础,没有技术创新,你很难在一个旧的盘子上创造新动能;第二是平台创新,这是新旧动能转换的重要载体,没有平台就搭建不了生态系统,就很难让新旧动能转换落地;第三是机制创新,这是新旧动能转换的保障,海尔探索创客所有制,用户付薪机制,就是为了激发全员创造力,使技术创新能够形成一个良性循环。

必须以市场为驱动,不能以领导为驱动

刘家义的讲话中提到,企业作为市场主体,不能让政府推着转、被人来转,任何等待都是没有用处的。那么,海尔创新模式要想大规模复制,需要解决什么关键问题?

周云杰:海尔这个大规模定制模式,企业完全可以复制,但前提条件必须是以市场驱动,以用户驱动,不能以领导驱动,传统组织构架很难适用这个模式,一定要把这个问题解决掉。

机制上必须解决能进能出,能上能下的问题,形成一个动态的市场优化机制。对于大企业而言,要复制海尔这个模式,你的组织要不要变革,机制要不要变革?我的回答是一定的。如果你的组织上人为地竖起围墙,企业和市场竖起围墙,这个模式一定推不下去,所以,组织构建和驱动机制一定要调,组织构建要变成互联网式的网状节点组织,驱动机制一定要变成让市场来考核,而不是领导来考核你。

你怎么去叫醒一个装睡的人

“我是一家大型企业的负

责人,如果采用‘人单合一’的模式,第一步要做什么?”每年,来海尔参观学习的一万多家企业都问过这样的问题。这些年,有多少企业到海尔来参观学习过,但又有多少企业学成了呢?根本原因在哪儿?

周云杰:企业要融入物联网时代,组织构架和驱动机制是一定要改的。在维持现状下作变革,成功概率很低。因为改革首先是革自己的命,改革是痛苦的。如果不能面对这个痛苦,不能革自己的命,要实现脱胎换骨,几乎是不可能的。

海尔可以输出模式,输出流程,但输入的企业一定要发生变化。有的企业未必不知道问题出在哪里,或者他是无能为力改变不了,或者他本身不想改变。你永远都不可能叫醒一个装睡的人。他睡着了,叫醒可以,他装睡怎么可以叫醒他?

管理1.0,哪怕设备4.0,企业还是1.0

有一篇爆款网文说山东没有真正的思想市场,但是科技行业里的海尔做得很不错,新思想、新模式已经出成效了。那么,为什么不能在全省进行系统地学习探讨呢?

周云杰:刘家义书记的讲话,实际上是在山东掀起了一

场思想大解放的讨论。没有真正的思想市场,就难以产生大量的优秀创业者和企业家,也就无法走在时代的最前沿。

过去,我们热衷于招商引资,各地往往热衷于抢大项目,更容易出成绩,但是长期忽视了思想市场建设,没有办法将树木变成森林,这是招商引资办主任解决不了的问题。

真正的新旧动能转换,首先要积极融入时代,要变革,要让用户驱动企业发展。这一过程需要解决设备问题,解决自动化问题,但这不是主要矛盾,主要矛盾绝不是设备问题,而是盯着用户需求。

大部分人对管理还有偏见,认为应该强调战略产业,强调管理有什么用?管理1.0,哪怕设备4.0,那企业还是1.0。海尔的管理就是人单合一,如果不“人单合一”,说什么都白搭。工业互联网时代,企业即使投资买设备,升级,搞无灯工厂,生产出来的东西还是没人要。要想改变的话,根本不需要什么我慢慢来,今天就可以改变,改变管理思想。

山东新旧动能转换要激发每一个个体、每一个企业的内生动力,对山东来讲,每一个企业都是一个小微,这样激发以后,最终就是“人单合一”,是整个的管理模式、经营思路的转变。

(本报记者 蔡宇丹)

## 用好补贴让“老楼装电梯”更顺畅

评论员观察

步伐会越来越快,涉及的居民会越来越多,使用的财政资金规模也会越来越大。如何把事办好、把钱花好,搞清楚与“老楼装电梯”有关的诸多问题,很有必要。

按照部署,今年年底将累计完成至少180部电梯加装,以补贴不高不低的五层住宅为基准来计算,涉及财政资金三千多万元。而自2017年下半年《办法》开始实施以来,市内5个试点区就有320个单元居民有加装意愿并初步协商一致,整个工程涉及的财政资金必然达到以亿元计算的规模。

这么多财政资金的使用,当然要瞄准“民生”。对于“老楼装电梯”,《办法》说得很明白,首句就提到“为适应经济社会

发展和人口老龄化需求”,换句话说,为老年人提供便利是重要目标。那么,就有必要对每一个项目加以统计审核,看看到底有多少老年人因此受益。如果老年业主在受益群体中比例过小,或者刚装完电梯就把房子卖掉了,并没有使用电梯,相关财政资金就遇到了错配风险。

一旦出现错配现象,就意味着“加装电梯”带来的便民红利,转化为其他方面的利益,而最容易推断的是相关房产的价格变动。原本同一单元楼不同楼层的房价差别很大,便利度就是重要影响因素。换句话说,看似平等地给一个单元提供补贴,对不同楼层的补贴力度实际上是不同的。有了电梯之后,楼层越高升值越多,相当于获

得了更多补贴,低楼层的便利度相对下降,还增添了噪声等干扰,则有可能相对贬值。两相对照,很可能带来不同楼层业主心理上的不平衡,这或许也就可以解释,为何一楼业主常常“不配合”。

说到底,“老楼装电梯”的最大阻力就在于利益分配,要想排除阻力,也要从平衡利益方面想办法。否则,就算电梯装上了,邻里之间却因此闹得不愉快,好事恐怕也打了折扣。《办法》其实也提到了相关利益的补偿,并提出“总人数2/3以上的业主同意”的条件,很大程度上就是为了推动工程落地,避免项目因个别业主的“不同意见”而搁置。但需要注意的是,如果利益分配不均的问题解决不了,业主内心的不平衡

仍然存在,涉及私有房产的价格变动,“少数服从多数”的原则也难让个别业主心服口服。

由此可见,推动“老楼装电梯”,还应在补偿机制等方面下些工夫,让相关业主平等地享受到好处。在平衡利益方面,投入财政资金的方法很常用,但这未必就是最优解,也不是唯一解。着眼现实,“老楼加装电梯”在技术层面已经成熟,专业的供应商和施工队伍不难找到;与此同时,房地产市场化几十年了,市场很活跃,很多人通过这一途径实现了居住条件的改善。与“有形之手”相比,运用市场机制,尊重业主的自主选择,往往能够更好地实现利益平衡。有利益均等、心理平衡做基础,电梯运行起来也更为顺畅。

## 用你的数据欺负你,如此“杀熟”不能放任

评论员观察

□宋鹏伟

最近,微博网友“廖师傅廖师傅”自述了被大数据“杀熟”的经历。据了解,他经常通过某旅行服务网站订某个特定酒店的房间,长年价格在380元到400元左右。偶然一次,他通过前台了解到,淡季的价格在300元上下。他用朋友的账号查询后发现,果然是300元;但用自己的账号去查,还是380元。北京邮电大学网络空间安全学院教授杨义先坦言,现在部分网络公司利用大数据“杀熟”的行为很普遍,很多企

业难以抗拒价格差的诱惑。

你看到的,未必是真实的,而是商家为你量身定制的信息。大数据时代,精准推送变得容易起来,但消费习惯等“准隐私信息”也可能被无良商家利用,成为“坑你没商量”的利器。

所谓大数据技术,是相对于单一信息的“小数据”而言,通过对海量数据的深入挖掘、分析,用户的上网轨迹和日常消费习惯变成了可感知的立体画像,从而为精准营销、个性化推荐提供了帮助。这一点,在很多资讯类APP上已十分普遍,正所谓“你喜欢什么就给你什么”,在迅速满足用户需求的同时,也可以降低商家的营销成本,提升消费体

验,从而实现双赢。

科技是把双刃剑,如果掌握技术的人丧失道德底线,又不会因此而受到惩罚,其结果只会跑偏,损人利己的诱惑比双赢要大得多。正如这位网友的经历,当商家利用大数据发现,他已经建立起了“选择自己”的消费习惯,而对价格又不那么敏感,便在黑暗中露出了獠牙,开始加价销售。至于加价的幅度和持续性,很可能也取决于大数据提供的信息:如果加价过高影响选择,那么,下次就少加点;如果加价后好久都不来,那么,下次就不加价。总之,就是要榨取消费者尽可能多的油水。

在过去,这样的价格歧视很

少出现,因为老客户是需要重点维系关系的对象,消费越多就优惠越多。如今却大不相同,市场占有量较高的平台类APP就那么几家,一旦消费者建立起信任,便很少再去相互比较,这在客观上也助长了某些商家店大欺客。

出于以最小代价稳固存量、扩大增量的逻辑考量,商家对新老客户区别对待很正常,但千万不能越界。譬如,可以用更多的“甜头”吸引新用户,但不能侵害老用户基本的权益;同时,可以对信息进行截取,但不能随意加工,甚至牺牲信息的真实性。最重要的是,这些小动作要放在明面上,让消费者自己选择。因此,利用大

数据“杀熟”比某些运营商“老用户和狗不得办理”的潜规则还要卑劣,至少后者是正大光明地区别对待,忍不了还可以走。

对于这一近乎行业潜规则的做法,监管部门不应失声,既要规范商家肆意收集使用消费习惯等“准隐私”信息的行为,也要对滥用信息者严厉打击。按照《消费者权益保护法》,经营者与消费者进行交易,应当遵循自愿、平等、公平、诚实信用的原则,消费者有知悉真实情况权、自主选择权、公平交易权。显然,利用大数据“杀熟”已经不是道德问题,而是涉嫌违法了。

■投稿信箱:qilupinglun@sina.com