



汉贝托 | Humberto Valles  
广东新风景陶瓷有限公司 (ICC 瓷砖) 总经理  
InDesign 创意总监 InDesign Creative Director  
美籍墨西哥人 ICC General Manager

## 外国人眼中的中国之集合,以及真正的事实

即使到了2017年,中国在上还是会受到一点小排斥。不好的第一印象、历史的信息、肤浅的信息等等这些都会导致对这个国家和它的人民如此多的误解,这些误解让我这样在中国生活超过10年的人感到很难过。

我个人对中国和中国人的很多方面都感到很敬佩。不然,可能很多年前我就离开这里了。下面我提到了外国人是怎么想的,以及当我和外国人每次聊到关于中国的时候,我是如何向他们澄清那些不良印象和成见的:

**中国人不讲礼节:**我认为中国人有一套西方人往往缺乏的礼节,而且中国人总是先考虑别人。而我们外国人的一些行为在中国也是不受待见的。

**残酷的中国人吃猫和狗:**我不会和任何人争论为什么吃牛肉和猪肉更好。是的,在中国有时候他们会吃狗肉,但毕竟还是少数,而且他们也不是什么狗都吃的。

**你无法分辨中国人的长相:**对于外国人

来说,所有的亚洲人看上去都差不多,甚至无法说出一个中国人、日本人或者韩国人之间的区别。但是当你居住在这里,习惯了周围的事物,你会很快意识到他们的多样性,并且开始发现他们之间样貌、穿着以及思考的差异。

**中国人都矮:**有些民族个头不高,但这是和历史饮食有关的。而在过去的10到20年的时间里,中国大部分人口的总体饮食得到了极大的改善,这也慢慢提升了人们的身高。

**中国产品质量不高:**是的,有很多便宜的

中国产品,但是如果你认真留意的话,基本上你可以在所有国际知名品牌的标签上看到一个共同的东西:它们都印着中国制造。质量主要是由采购方而不是生产方来决定的。

**中国是一个便宜的国度:**不同的省份、大城市之间有很大的差距。你可能花1000人民币在中国中部的某些城市租到70平米的公寓,但是在上海也许花5000人民币还租不到一间40平米的公寓,可能要到城郊才能找到。也许和美国相比唯一便宜点的事情就是

外出吃饭了。

**中国只吃米饭:**得了吧!中餐是世界上花样最多的饮食之一了,这里蔬菜的多样化是不可思议的,烹饪的方式和香料花式之多令人咋舌。对我来说中餐可能是世界上最棒的菜式。伴随季节更迭和区域变化,中餐简直能给你无穷的选择。

想要认识中国的话,你只需要到这个国家,居住在这里并亲近地了解它。



王力  
蒙娜丽莎集团文化总监

## 谁说陶瓷行业只有升级,没有转型?

转型升级是当前中国经济发展当中最为重要的一个抓手,尤其对于传统制造业而言,转型升级可以说是企业走出困境的唯一出路。经过多年的实践、探索和经验积累,建筑卫生陶瓷行业在转型升级方面取得了一系列丰硕成果,各大产区、大小企业,目前正处于转型升级的攻坚爬坡阶段。

既然是攻坚爬坡,必然费力。这个时候,就有一种观点冒出来,认为陶瓷行业“只有升级,没有转型”。部分业内人士认为:“转型就是转行。”——这个观点,在日前召开的一场协会年会上,再次被表达出来。窃以为,这样的认知,对转型升级的理解是片面的、狭隘的、肤浅的,对处于转型升级关键阶段的企业是有害的。对于制造业而言,不但要升级,而且要转型,甚至转型的重要性要远超过升级。

转型升级的意义在于:在市场竞争中,伴随着经济的发展、技术的进步,企业内外市场市场环境无时无刻不在发生着巨大的变化,而客户需求和体验也在不断变化和提升当中,这就要求企业对原有的经营模式和经营理念不断地进行调整,对生产、研发、营销等系统作出一系列的提升;当这样的变化逐步从量变积累到质变,终有一天,企业需要在原来变化的基础上做出颠覆式的变革——当变化难以适应外部市场需求的时候,企业就必须通过一场变革来达到内外市场环境新的平衡,这就是转型升级。只有理清了思路,看清了问题的本质,才能指导企业转型升级更快、更好地展开。

对于升级,大家基本上没有什么异议;而对于转型,则长期以来存在不同的看法。笔者的观点是,转型不等于转行。不是说原来我们是做陶瓷生产制造的,现在只有去做金融、互联网、房地产才叫转型,而如果还是从事陶瓷生产制造,就只能升级。事实上,转型存在于企业生产经营管理的各个层面,远不是转型就等于转行那么简单。

从字面上来看,转型升级包括两个方面的涵义,一曰转型,一曰升级,但二者各有侧重和不同。转型侧重于企业对原有的经营战略、经营方向、运营模式及其相应的组织方式、资源配置方式等进行整体性的转变和

调整,是企业重新塑造竞争优势、提升社会价值,达到新的企业形态的一个动态的过程。而升级则侧重于对企业原有的产品、工艺、技术、管理、人力资源等进行迭代与提升,使之达到一个比过去更高的水平。因此,对于陶瓷行业而言,不仅仅有升级,同样有转型,转型升级,二者缺一不可。

举几个简单的例子:原来以成本创新为主,改变为现在的价值创新为主,这是不是转型?原来以规模速度为主,现在以质量效益为主,这是不是转型?原来以工程渠道为主,现在以工程加零售双渠道发力,这是不是转型?原来以出口为主,现在转向国内市场,这是不是转型?原来专注贴牌生产,现在推出自主品牌,这是不是转型?……类似这样的案例可以说是举不胜举。因此,那种陶瓷行业“只有升级,没有转型”的观点是站不住脚的。

另一个需要理清的关键是,在转型升级成为全社会关注的热点之际,不同层面对转型升级内涵和要义的理解也不尽相同:政府层面,侧重于经济结构的调整,是一种基于统计数据的行政调控手段;企业层面,侧重于产品、技术、服务的创新,旨在增强企业的核心竞争力;专家层面,侧重于对未来变化趋势的预判,强调发展理念和经营思维的创新。因此,不同层面,侧重点不同,采取的方法、措施也会迥异。

对于陶瓷行业而言,转型升级的路径和手段可以说是丰富多彩,各有侧重。不同的企业有着不同的转型之路和升级之路,绝不可能简单地模仿和复制。概括起来讲,当前陶瓷企业常见的转型升级路径和手段,主要有以下抓手:模式转变、结构调整、科技创新、产品创新、应用创新、服务创新、绿色低碳、节能环保、精益制造、柔性生产、机器替人、两化融合、渠道变革、场景革命……

转型升级是处于变革期的制造业面临的一张新时代的考卷,它只有开始,没有结束。如何做好这张转型升级的试卷,考验的不仅仅是企业的实力,更需要企业掌舵者的智慧和胆略。

## 当企业管理建立在以客户为中心时企业将无往不胜

唐堂 (中南财经政法大学 MBA、佛山华米企业咨询有限公司高级咨询师)

目前国内的企业绝大多数管理都由公司高层对下面各层级提出要求和指标,然后根据指标来考核鉴定下属的工作成绩,根据工作成绩来确定下属的优劣甚至淘汰。但这种管理基本至上而下定指标,如果管理者有私心甚至拉帮结派的话,不免会导致下属的不满,因此会导致管理的低效甚至无效。而有些公司已经意识到这种管理的缺陷,导入客户对员工评价的考核管理制,使公司的管理不但有效,而且让公司的上下级关系更加协调,同时也能对各级管理人员包括最基层人员处于最有效的监控管理之中,使公司的整个管理不但高效,而且更贴近市场、更了解市场。

国内目前有两家著名的公司采取的是客户评价考核管理制,一是小米,二是海尔。小米公司基本是一个合伙人主管一块,基本互不干涉,合伙人下面是主管经理,经理下面就是员工。为什么小米这么大的公司只设置三个层级?因为小米是互联网公司,它构建了一个米聊系统,这是个小米会员及消费者的社区,小米的用户遇到问题随时可以在网上向客服提出并要求解决;同时小米的用户也可以参与或提出自己想要的产品的技术要求和指标,小米公司会根据用户提出和关心的合理问题来进行改进和设计产品。小米与客户实时在线,这种模式需要快速解决客户问题,快速接受消化客户提出的要求,层级越多则反应越慢,其结果不但得不到客户赞赏,恐怕会起反作用。同时员工的考核指标主要是用户的口碑反馈为主,客户越满意则其满意度越高。小米一直强调去 KPI 化,笔者去过小米公司,到上班时员工陆陆续续来到公司,公司早上九点上班,晚上九点下班,中午休息长达4小时,其实绝大多数员工是在加班,但却没有员工提出异议。其实这么大的公司如果完全去 KPI 几乎不大可能,只是 KPI 应该比较简单,考核周期比较长而已,据内部人员说 KPI 半年考核一次。小米之说以能够做到用简单 KPI 考核,其核心是对人员招聘的极致

要求,小米招聘一个研发人员,除了技术要求外,对价值观的要求非常高,基本上是200选1,几乎完全保障了招聘的正确性和与公司的匹配性。小米创始人雷军本身就是互联网出身,他创办公司借用互联网模式不足为奇。但另一家传统企业海尔也采用以客户为中心的客户评价考核机制,的确令人尊敬,因为海尔不但是家传统的制造业企业,而且是一家国际性的知名家电企业,员工高达8万多人,传统的管理已经深入公司员工心理,如果要进行大规模、断臂式的大改革恐怕风险极高、难度极大、成功率极低。但海尔的掌门人张瑞敏意识到了互联网对企业的改造已不可避免,在互联网时代企业应该跟用户实现实时在线,实现用户与企业的零距离,因为互联网时代的中心已经不再公司的高层,已经转移到每个人,特别是以客户为中心的个人。因此企业再以高层为中心的多层级管理已经不适应时代的发展,互联网开创了实时在线的联系模式,负面的事情一发生,如果还按多层级管理模式,可能公司的高层还未收到,市场已经知道公司发生的负面新闻,其结果对公司将产生不可挽回的损失。意识到改革的重要性和紧迫性,张瑞敏于2013年开始这次巨大改革,因为牵涉面广,在企业内部和社会上都引起巨大反响,连许多媒体都产生误解并对其做了许多负面的报道,然而张瑞敏并未为其所动,开足马力进行改革,到2014年底公司前后砍掉了近1.6万的中间管理层,公司内部先后成立起2000多家小微公司,并导入了许多平台型基金;在中间商领域,在原中间商基础上,成立了许多小微服务公司代替原来的中间商;在公司制造业领域进行了定制化改造,部分产品与用户在线设计定制化定制,而且增长速度极快,2015年定制产品15万台,2016年达到109万台,增长达到600%,为公司的利润增长创造极大空间,2017年一季度海尔公司销售同比增长69.7%,利润同比增长52%,这是改革以来最喜人的数据。对于

张瑞敏来说大幅增长固然重要,但未来盈利模式更重要,从不断增长的数据来看,海尔的改革是成功的。

为什么海尔改革会取得如此靓丽的数据?首先,海尔的改革顺应了不可逆转的发展趋势。互联网不但拉近了用户与厂商之间的距离,而且能够做到用户与厂商之间实时在线,最关键的是改变了原来的管理模式,将用户拉进来成了员工的管理者,而且用户可以是不固定的,随时更换,但用户对产品的要求不会放松;原来对员工的管理要求都由上级管理者发出,而且基本是固定的管理者,上下级在长期的工作相处中,难免会发生不愉快的事情,那么上级如果对下级有意见、看法,难免会对下级刁难;下级如果对上级有意见无处伸冤,难免会怠工或影响产品质量;而以客户为中心的管理模式则彻底颠覆这种管理方式,解决原管理模式中的问题,将原来的管理者部分或全部变成了监督者,消除公司内部部门之间的摩擦和纠纷,使公司内部形成一致对外的合力,从理论上管理阻力会小很多。再者,用户会经常更换,用户面广,员工也无法对某个用户形成对立,而员工与用户直接沟通,公司所将部门、人员与市场和用户链接,公司将会呈现全员营销的局面,将整个公司的各部门置于市场之中与市场对接,公司的成长将会无限量。

市场经济的本质本来就是企业满足用户和消费者需求,这是企业存在的理由和使命,其理所当然要以用户和市场为中心运转。而真正以消费者和用户为中心,应该从生产、设计、销售、使用各环节让消费者参与其中并接受消费者的监督,与消费者和用户融为一体。总之在市场经济环境下,只要产品质量过硬,谁离消费者和用户更近,谁与消费者和用户沟通交流通畅,谁让消费者和用户参与更多,谁将更能得到消费者和用户的拥护和认可,这是趋势,也是必然。

**重庆川东化工**

**三聚磷酸钠**

重庆川东化工(集团)有限公司 出品  
地址:中国·重庆市南岸区弹子石南街70号  
Tel (023) 62513986 62513822 13908394238 叶先生