

中国制造的非线性成长样本——读《非线性成长:吉利之路》



《非线性成长:吉利之路》
吴晓波 杜健 李思涵著
中信出版集团
2021年 11 月出版



◎李菲

20多年前,吉利在“汽车疯子”李书福的带领下初涉造车领域,克服重重困难,把微弱的相对优势转化为可持续发展的核心竞争力,实现了从无到有、从弱到强、从追赶 to 超越的蜕变,走出了一条非线性成长之路。吉利的成长之路,堪称是中国企业高质量发展的典范。起初并不占天时地利的吉利是如何做到后来居上的?它身上又有哪些值得其他企业学习的成长经验?如今,新冠肺炎疫情仍在全球蔓延,国际形势日益复杂多变,在这样的市场环境下,中国制造业该如何破局,又该如何守势?或许,《非线性成长:吉利之路》一书能对这些问题给出解答。

“汽车疯子”李书福

约瑟夫·熊彼特认为,企业家是企业发展的发动机,正是企业家带领企业实现着“创造性破坏”。“汽车疯子”李书福就是吉利发展之路中的“发动机”。这位在少年时代就在心里埋下汽车梦种子的创业者,坚持想要改变国内的汽车生产格局,要造老百姓买得起的车。他从零开始,大胆闯入了民资造车的禁区,精心耕耘数十年,一步一个脚印,直到完成对世界知名汽车品牌的跨国并购,终于技惊四座,一朝成名天下知。

1997年,李书福决定造车时饱受外界质疑,而他却对外放出“豪言”:“汽车就是四个轮子加两个沙发。”这在当时引来一片嘲笑。然而,正是这句话,犹如定海神针,有效化解了吉利员工对未知的恐惧,提振了汽车生产的信心,激发了更多的创造力,并成为吉利当时的生存之道。李书福的企业家精神,在吉利发展初期的非线性成长中起到了至关重要的作用,这种理性的“谋”与冒险的“勇”深度融合,使吉利的发展战略一开始就具有高度的前瞻性。

在全球产业变局的窗口期到来之时,大数据、互联网、人工智能、5G 等新技术对汽车产业的改变显而易见,汽车制造行业的时代机遇也愈发清晰。面对不断更迭的技术和市场,李书福以强大的预判能力和战略定力,沉着敏锐地抓住了“换道超车”的机会,实现后来者居上。收购沃尔沃汽车,是吉利一次犀利而有效的自我突破,甚至对中国汽车行业都具有里程碑意义。经过这次同样被外界广泛质疑的“蛇吞象游戏”后,李书福一方面提出“吉利是吉利,沃尔沃是沃尔沃”,另一方面提出要“放虎归山”。他在公司治理机制上这一大胆的创新,使得吉利和沃尔沃有效地建立起信任,并在产品和业务开拓上不断融合,最终在市场和口碑上取得共赢。李书福把最初不被人们看好的吉利,打造成聚焦未来大交通格局的全球创新型科技企业集团,他在圆中国人汽车梦的同时,也为中国制造业人赢得了掌声。

数次转型,“蝶变”焕生机

非线性成长之旅充满了不确定,受制于各种不同的因素。面对不同的客观条件,采取不同的竞争策略,及时调整合适的发展进程才能获得快速的成长跃迁。诚如“黑天鹅之父”纳西姆·塔勒布所说:“这个世界充满了不确定性,它不是线性的,而是非线性的。”

在《非线性成长》一书中,以吴晓波为首的创作团队试图从诸多影响吉利汽车成长的盘根错节的因子中,寻找到促使它迅速实现非线性成长的那些关键因素,从而揭示其成功背后的原理。他们从实证入手,以生动清晰的笔触展开叙述,将吉利汽车险象环生的成长历程和盘托出,同时也将中国制造业成长过程中那些一脉相承的轨迹和规律一一呈现。

从1997年进入汽车行业,到如今成为具有全球影响力,连续十年进入《财富》世界500强的汽车集团,吉利的每一次转型,都充满了挑战,每一次突破,都踏准了节奏。在初创期,吉利和大多数制造业企业一样,采取的是家族式管理。为革除家族式管理的弊端,吉利推行“元动力工程”,倡导“每时每刻都能呼吸到的企业文化”,让企业在克服家族化官僚主义的同时实现了有韧性的增长。

在资源匮乏时期,吉利注重培养自身的技术创新能力,坚持打造“质量共同体”,追求以用户为中心,逐一解锁用户的感知密码,根据市场需求不断迭代研发管理,推动技术创新,实现研发体系的蝶变,从而稳定客户,巩固市场份额。

在战略转型时期,吉利生动演绎了“站在巨人肩膀上”的产业发展规律,采用并购来缩短差距。收购沃尔沃汽车的“吉沃恋”,是吉利非线性成长的巅峰之作,也是中国汽车产业跨越式发展路上的

重要代表作。有权威人士评论说,“这反映出中国汽车在国际汽车舞台上正在快速崛起”。

在高速发展时期,吉利清晰地认识到,“没有人才就没有技术,没有技术就没有未来,人才和技术的不断进化,正是吉利发展的内驱动力。”这种产业觉醒,指引着吉利走到今天。事实上,在不同时期,吉利通过不同的人才管理模式来满足业务需求,坚持对人才的长期培养和对员工价值的充分挖掘,打造员工和企业的命运共同体,这也赋予了吉利的发展以“苟日新,日日新,又日新”的底色。

基于中国实践的“C 理论”

近年来,一大批中国的后发企业跨越了必要的知识累积和技术创新阶段,成为了国际领先企业,取得了瞩目的成就。如华为通过持续的研发投入,建立关键技术体系,开发出鸿蒙操作系统;大疆开创了非专业无人驾驶飞行器市场,利用无人飞行器控制系统及无人机解决方案制造出了“会飞的相机”,成为全球领先的企业;海尔搭建了线上开放创新平台,吸引了各类技术、设计、创业人才,是国内最早探索“开放式创新”实践的企业之一……一个又一个中国企业从落后者、追赶者发展成为全球行业领导者。

随着越来越多的中国企业走向世界舞台中央,深入研究基于中国企业管理的实践理论,探究中国企业从追赶 to 实现超越的成功之路,进而从中提炼出具有普适性的管理规律,显然对中国制造未来发展具有重要价值和意义。本书正是通过对吉利进行手术式解剖,观察其内部的不同面相,总结其成长过程中的轨迹和规律,提炼其普适于中国制造业企业的非线性成长路径,从而提出基于中国实际的管理理论:“C 理论”。这其中的“C”,不仅指中国(China),还包含互补(complementary)、超越追赶(catch-up and beyond)、变化(change)、共创共享(com-promising)等。

作者以吉利汽车的发展历程为轴,条分缕析吉利在企业管理方面可供其他企业借鉴的经验,共计归纳出关于非线性成长的十三条规律。这十三条规律对应了“C理论”的六大认知观点:冒险且理性的企业家精神、节俭且高效的创新行为、快速且包容的学习能力、范式转变期的战略定力、有韧性和活力的组织模式、动静结合的双元制度。“C理论”萌发于中国特色社会主义环境的实践之中,对于理解中国特色企业如何超越追赶具有重要的启发意义,也将引领更多企业实现高质量发展,为世界管理理论界作出中国的贡献。

让世界见证中国制造

随着综合国力的提升,中国制造业已进入加速重塑新优势,以新姿态融入全球制造业竞争的关键时期,面临前所未有的发展机遇。当下,中国制造业如何保持在全球价值链上的一席之地?中国企业如何成为有竞争力的全球型企业?

在中国制造业转型发展的道路上,吉利同样是一位“先行者”。吉利通过收购的方式进入发达国家市场,除了收购沃尔沃汽车,自2017年以来,吉利又相继收购了宝腾 49.9%的股份、路特斯 51%的股份、沃尔沃集团 8.2%股权和戴姆勒 9.69%具有表决权的股权,通过股权投资的方式,吉利实现了全球化协同发展和价值链位置的攀升。从单一的家用汽车到汽车、跑车、飞行汽车、互联网汽车、新能源汽车等多点开花、多线深入,吉利实现了产业融合和网络协同。从造“老百姓买得起的车”到“安全环保节能车”,吉利的经营理念应市场而变、领潮流之先;从廉价品牌起家到掌握世界高端品牌,吉利早早布局了产品升级和品牌升级。吉利的成长之路,折射了中国制造业的发展历程,这不是一个单向螺旋上升的进程,也非一蹴而就的幸运之旅,而是一条非线性成长的道路,在这条通往中国奇迹的路上,见证了中国智慧、中国力量、中国速度,并且培育了基于中国实际的“C 理论”。

作为制造业大国,能否实现由大到强的跨越,关系着经济发展的全局。纵观改革开放以来中国制造业的发展历程,技术与环境的深刻变化,给中国制造业带来了追赶和超越的机会,后发企业可以通过“C 理论”的管理体系和“非线性成长”的路径进入国际舞台,与发达国家进行同台竞争,并有机会赢得技术竞争的主导权。中国各类企业的活力和创造力空前迸发,已成为推动中国经济高质量发展的引擎,近年来不断涌现出的行业领军企业,更是中国经济高质量发展背后一支不可或缺的力量。

如何降低技术创新带来的负面效应——读《技术陷阱:从工业革命到AI时代,技术创新下的资本、劳动与权力》

◎郑渝川

在 19 世纪、20 世纪初、20 世纪中期,关于“机器人”造成失业的讨论,已经进行过多次,而且呈现出与今天相似的特征:年龄越大的人越难以适应新技术,旧有技术水平越高的人越难以适应变革。比如,电影放映最初采用的是默片,放映前影院会邀请音乐家进行现场演奏。有声电影诞生后,影院就不再需要雇佣现场演奏的音乐家。相比之下,当时技能水平相对较低的人倒是更容易谋得电影放映员、检票员一职。



《技术陷阱:从工业革命到 AI 时代,技术创新下的资本、劳动与权力》
(瑞典)卡尔·贝内迪克特·弗雷著
贺 关译
民主与建设出版社/后浪
2021 年 12 月出版

如果再追溯到工业革命时期甚至更早,人们会惊奇地发现,近代甚至在古代,人们实际上完全清楚新技术在提高生产力的同时,会带来不良的社会影响。知名经济学家、经济史学家卡尔·贝内迪克特·弗雷在其所著的《技术陷阱:从工业革命到 AI 时代,技术创新下的资本、劳动与权力》一书中指出,多个古代文明都不断发明新技术,但却很少用于产业,主要服务于公共设施和军事设施,比如水利工程、宫廷建筑、武器等。这也就是我国古代的长安,以及同时期的罗马,都有非常高水平的污水排水系统、供水系统和消防系统,但是当这些古城被破坏后,后来新建的其他大城市的市政建设无法恢复到长安或罗马相近水平的程度。

在古代,当新技术被发现可以极大地提高农业或手工业生产力的时候,统治者就必须清楚地判定这种提高会不会危及统治秩序。对新技术的抵制,在古代的东方和西方都普遍存在,直到 14 世纪末、15 世纪初,欧洲各地仍然抵制诸如采用自动压制针头(用来加快裁缝速度)的机器。也就是说,古代的东方都曾长期陷入相当程度的技术陷阱,技术发明不能驱动经济进步,因而孤立存在。即便到了文艺复兴时期,诸如达·芬奇等科学技术巨匠虽然有许多极富创意的技术构想,但是却没有被实际呈现出来。

工业革命首先出现在英国的一个很重要的原因是,经过光荣革命,议会越来越多地采取行动来捍卫工商业的利益。所以,当工业革命涌现诸多直接应用于产业的新技术、传统的公会、行会组织试图予以阻挠,甚至发起破坏机器的行动时,英国政府不再支持工人和公会、行会,而是站在了新技术一边。

从 18 世纪至 19 世纪,新技术捍卫者反复宣导,新技术以及机械可以创造新的、报酬更高的就业机会,而且还会

因为生产力的提高降低商品价格,让消费者受惠。这个观点当然是对的,就像是如今越来越多的人工智能等新技术逐渐深入地改变了生产和生活,确实创造出更多的生活福祉,提供新的就业机会。但是作者在书中也指出,新技术每一次的深入应用,都会出现一批因取代型技术出现而变得多余的工人。尽管大部分经济学家承认,技术进步在短期内会产生一些问题。但很少有人提到,这个“短期”可能是人的一生。很多人认为,机器、新技术、人工智能带来的影响从长远来看是好的,“然而对那些失去了生计的工人,尤其是没法活到能体验新技术带来好处的那一天的工人来说,长远影响有什么意义呢?”

这也可以解释在 19 世纪,当工业化进程迅速推进时,欧美各地都掀起了风起云涌的社会主义运动的原因。恩格斯清晰地指出,工业家依靠工人阶级的苦难而变得富有。为了走出政治和社会层面的震荡,欧美各国开始引入有助于部分缩小贫富差距的社会保障制度,并通过普及教育来扩大中产阶级,增加新技术创造的新岗位供给。20 世纪初,在美国等国家,随着电气化和私人小汽车的普及,日渐扩大的中产阶级,确实起到了降低社会震荡的作用。

但正如本文之前所提到的那样,新技术的不断诞生和应用,尤其是 20 世纪以来越来越多的自动化机械的采用,对于人工岗位起到了不断挤出、挤占的作用。固然,在 20 世纪 20 年代、40 年代、60 年代、80 年代,每一次有关“机器人”的争论都会因为新技术创造的新岗位有效地弥补了原有工人岗位的“损耗”而消弭,但是 20 世纪末以来,由智能化、机器人带来的新挑战则完全不同。美国 and 欧洲在这几十年内,都出现了蓝领阶层陷入失业,但无法适应计算机-互联网革命,从而成为被“遗弃”一族,进而演变为强烈抗拒全球化贸易、技术变革的民粹势力的现象。本书援引美国皮尤研究中心 2017 年在美国进行的民意调查结论指出,受访者中有 85% 支持用政策将劳动力自动化限制在危险岗位,有 58% 的受访者认为即使机器更好也更便宜,也应当对使用机器取代工人的岗位的数量加以限制。这种剧烈的态度变化,可以从一个侧面证明新技术带来的经济和社会影响,已经分化到了多么严重的地步。

很显然,而今无论在任何国家和地区,都不可能重拾古代文明的政策,即禁止新技术应用于产业。但要避免社会的继续撕裂,仍然需要采取必要政策来降低新技术应用所造成的社会震荡。作者在书中建议:第一,要继续重视教育,加大教育投入,技术进步越快,教育投入就应该越大,尤其是那些出身贫寒、表现优异的孩子应当获得政府出资所提供的良好教育机会,以及适应新技术、新产业的各类技能培训服务。第二,要提供工资保险,尽可能减少因自动化陷入生活困境的人数。第三,提供更为广泛的税收抵免,降低工资阶层的税负。第四,限制房价上涨,降低民众尤其是中低收入民众在住房方面的成本支出,可以让这些民众的子女继续生活在新技术发展驱动的中心城市,不必迁往,从而有利于社会公平。第五,加大交通基础设施投资,将高薪劳动力市场与住房便宜地区连通起来。

■披沙录



《奋力迈上共同富裕之路》
马建堂 著
中信出版集团
2022年 1 月出版

本书作者马建堂是国务院发展研究中心党组书记,著有《周期波动与结构变动》《结构与行为:中国产业组织研究》等。共同富裕有着深厚的中华民族传统文化渊源与历史背景,是中国共产党人践行为人民谋幸福、为中华民族谋复兴这一初心使命的重要着力点和重要历史使命。促进共同富裕,需要在高质量发展中、在坚持社会主义初级阶段基本经济制度中扎实推进。要完善统筹效率与公平的初次收入分配制度,强化促进社会公平的再分配制度、健全增进社会公正的三次分配制度,促进收入分配公平;要以扩大中等收入群体,合理规范和调节高收入,促进农民农村共同富裕为重点,加快推进形成橄榄型收入分配格局;要扎实推进基本公共服务均等化,保证人民平等参与、平等发展权利,全面提升人民健康水平,促进人民精神生活共同富裕,在促进人的全面发展过程中,不断满足人民日益增长的对美好生活的需要。



《独立董事制度的理论与实践》
刘运宏 著
中国人民大学出版社
2022年 1 月出版

这是一本关于独立董事如何履职的重要工具书。本书作者刘运宏是中国人民大学国际并购与投资研究所副所长,长期从事上市公司治理和并购重组整合等业务研究。在书中,作者在总结了中外证券市场有关上市公司独立董事制度的理论、制度设计及其发展与演变的基础上,重点分析了上市公司独立董事制度的具体规定与实践,梳理总结了独立董事履职的情境、内容、依据和具体的标准,并从我国建立上市公司独立董事制度以来独立董事受到行政处罚、纪律处分和司法审查等具体案例中提炼出上市公司独立董事履职的关键点、重点、难点及其具体方法与职业保障;在结合成熟市场独立董事制度发展与创新演变路径的基础上,分析了中国上市公司独立董事制度存在的问题、改进方案和发展趋势,并据此总结了做一个合格的上市公司独立董事的职业操守和具体内容。



《变量:大国的腾挪》
何 帆 著
新星出版社
2022年 1 月出版

本书是“变量”系列图书的最新一本。著名学者何帆祝愿要用 30 年的时间,通过这套书为中国经济立传。在本书中,何帆继续他对中国经济的记录。他走遍全国各地,走访了新疆尉犁、宁夏西海固、广东海陆丰等地,访谈了棉农、返乡青年、老年创业者、企业家和生产线上的工人,并从中找到了更好的生存发展策略:腾挪。通过腾挪,可以重新发现优势,改变约束条件,破解看起来不可能解决的难题。在这本书里,何帆将告诉读者:乡村振兴,不只是靠农民返乡,而是靠在远方和故乡之间形成互动;县城崛起,将成为未来文化创新的前沿、体育竞技的基地和美好生活的样板;人口老龄化,不只是一个社会的负债,也能变成优质的资产。



《如何在太空中敲钉子:我的国际空间站生活》
(俄)谢尔盖·梁赞斯基 著
陈广秋 译
浙江大学出版社/蓝狮子文化创意
2021年 12 月 出版

本书的作者谢尔盖·梁赞斯基是一名俄罗斯宇航员。2013 年,他和科托夫将未点燃的索契冬奥会火炬带出舱外,进行了太空传递,并拍摄了视频,这是奥运史上首次太空火炬传递活动。本书诞生于 Bombora 出版社的读者发给谢尔盖·梁赞斯基的问题,他们的问题千奇百怪,天真又不失诙谐,简单又不失睿智,将这些问题的答案汇集到一起,最终就有了这本关于宇航员生活的书。在书中,作者用简洁、幽默、生动的语言为读者分析了火箭、国际空间站和联盟号的构造,以及他在太空中飞行的体验。更为重要的是,作者在书中与读者分享了他重要的人生理念:虽然不是每个人都注定要飞上太空,但坚持不懈的努力肯定会让一个人在他心爱的职业中获得应有的地位,在某种意义上这也是一场胜利。