

# 长城“去总化”能否化危为机



行业。由于重资产运营，长期以来汽车行业更信奉经验、职位和所谓的资历，等级管理分明。此次长城将“去总化”热潮从互联网引到汽车行业，可谓开了先河。

长城汽车之所以热推“去总化”，主要在于长城汽车及其董事长魏建军强烈的“危机意识”。受新冠肺炎疫情影响，今年车市遭遇重创，长城汽车也难以独善其身。长城汽车发布的财报显示，今年上半年公司营业总收入359.29亿元，实现净利润11.46亿元，同比下滑24.46%。从最新销量数据来看，今年前8个月，长城累计销售新车562878辆，同比下降9.81%，完成全年销量目标几无可能。

与此同时，随着新一轮科技革命和产业数字化变革加速，“电动化、智能化、网联化和共享化”趋势愈发明显，以特斯拉为代表的造车新势力崛起，让包括长城汽车在内的传统车企“压力山大”。在国内车市竞争更加激烈之时，作为一家连续四年产销过百万辆，拥有百余家企业下属公司，超6万名员工的企业，如何避免“大企业病”，加快向全球化科技出行公司转型？这是长城汽车在而立之年必须思考的问题。“长城汽车挺得过明年吗？依我看，命悬一线……”在日前发布的造车30年感悟微电影中，长城汽车董事长魏建军发出的“危机论”绝非危言耸听。

“危机”能使企业深陷困境，也能倒逼企业不断奋起。关键在于，“去总化”能否

让长城实现创新发展。有不少人担忧，此次长城汽车“去总化”会不会只是个形式主义，或者玩个营销噱头。当然，有这样的担忧并不奇怪，毕竟现在的企业太会炒作。然而，笔者以为，此次长城“去总化”的背后，更是企业对组织架构和管理扁平化的需求。

随着企业发展壮大，各个分子公司或区域因业务不同、发展水平不同、管理者思想境界不同、管理水平参差不齐，其内部沟通成本必然越来越高，不可避免地会患上机构臃肿、效率低下的“大企业病”。制度管理固然能规范员工行为，一定程度上提升效率，但很难统一人们的思想。合理的“去总化”，不仅能弱化公司内部等级和地位的差异，营造良好的文化氛围，还能帮助员工增强认同感和归属感，有利于让“平等、开放、简洁”的理念注入公司文化基因之中。反过来，这样的文化基因和工作氛围，又能很好地推动企业实施扁平化管理，从而让内部上下级沟通变得更加流畅和高效。

对于“个头甚大”的汽车企业而言，技术创新固然重要，管理创新同样不可或缺。回溯全球百年汽车产业发展历程，既是一部技术创新史，更是一部管理创新史。亨利·福特创立了汽车流水线生产和管理模式，为现代工业和消费产品大规模生产奠定了基础；艾尔弗莱德·斯隆在通用汽车创立的大企业集

团管理模式，成为不少集团企业和跨国企业管理制度的基础；丰田汽车所创立的精益生产模式，不仅提升了产品质量，而且极大提升了效率，降低了生产成本，至今仍是全球企业学习的标杆。

不可否认，近年来自主品牌汽车在国家新战略引领和合资品牌技术与管理外溢下，产品质量和制造水平都得到了大幅度提升。特别是长城汽车，由于坚持研发“过度投入”，在发动机和变速箱等关键核心零部件技术上实现了新的突破，在SUV和皮卡市场形成了较强竞争力，已跃升为自主品牌头部车企。然而，与丰田、大众等跨国巨头相比，亦存在较大差距；面对汹涌澎湃的新技术革命浪潮，长城汽车亦处于“命悬一线”的危机之中。要想缩小差距，摆脱危机，“于危机中孕新机，于变局中开新局”，车企除了要在关键核心技术上实现更多超越外，还迫切需要在数字化转型道路上勇于探索，通过机制创新与组织文化再造，形成一整套有效激发员工活力，提升企业发展效率，并具有自身特色的管理模式。显然，“去总化”对于而立之年的长城汽车而言，只是一个变革的开始。

杨忠阳

上线4年之后，抖音仍在高速增长。北京字节跳动CEO张楠9月15日在第二届抖音创作者大会上表示，截至2020年8月份，包含抖音火山版在内的抖音日活跃用户已经超过了6亿。

抖音还公布了创作者扶持成绩单。过去一年，有超过2200万人在抖音合计收入超过417亿元。张楠表示，未来一年，抖音希望把这个数字翻一番，让创作者们的收入达到800亿元。

年初突发的新冠肺炎疫情，让线下需求大量转移到线上，催生了直播带货、在线办公、网上授课、线上健身等新业态，视频和直播在人们生活中扮演着越来越重要的角色。

“生活成就抖音，抖音丰富生活。”张楠表示，为了满足用户多种生活场景需要，抖音先后推出了完善了直播、社交、电商、搜索等全新的用户服务场景，丰富了人们的日常生活。

对于外界关注的直播电商等新功能和新服务，张楠表示，抖音推出任何新功能，考虑的都是对用户和社会价值，而不是单纯追求数据增长。“我们做事唯一考量就是用户实实在在的价值增益。”

抖音同时宣布了全新的创作者扶持计划。抖音市场负责人史琼表示，未来一年，抖音将投入价值100亿元流量资源，通过流量扶持升级、完善服务手段、扩展变现渠道三方面帮助创作者在抖音赚到800亿元。

据悉，去年抖音“创作者成长计划”定下的目标是让至少1000万创作者在抖音获得收入，这个目标已经超额完成。截至目前，已经有超过2200万名创作者在抖音创收超过417亿元。此次计划定下了更高的目标，旨在让更多创作者受益。

根据全新的创作者扶持计划，抖音将通过流量券形式把流量直接发放到创作者账户里，让流量感知更透明，流量使用更自主。

“我们也将拓宽创作者的变现渠道，通过星图、直播、电商等手段，让创作者的收入多元化。”史琼表示，上述各模块也将各自制定扶持政策，帮助中小创作者快速成长。此外，抖音还将升级创作者服务平台、升级版权保护平台，扩充创作者学院课程，持续优化用户的创作体验。

## 外企在中国

未来将继续加大在华投资

耐克森看好中国市场

本报记者 朱琳

法国知名线缆品牌及线缆服务与解决方案提供商耐克森近日发布财报显示，上半年在商业需求受新冠肺炎疫情影响放缓情况下，“楼宇和区域”“工业与解决方案”“通信和数据”“高压和项目”四大业务集团及其他商业活动仍取得了巨大成就。值得注意的是，财报显示，在工业与解决方案(ISP)业务集团，由于中国市场需求强劲，轨道交通行业销售额同比增长0.9%。

“我们处在一个前所未有的动荡时代，但作为跨国公司的耐克森依然表现出众。同时，‘新耐克森’战略也在加速落地。”耐克森首席执行官克里斯托弗·杰林向记者表示，成绩得益于耐克森作为工业运营商在工厂的安全经验，以及中国工厂的出色表现。在经历公共卫生危机后，耐克森将变得更为强大。

20世纪80年代，耐克森正式进入中国市场。2001年，耐克森大中华区在上海设立总部；2015年，耐克森亚太区总部迁至上海。现在，耐克森在苏州和山东也设立了生产基地。当前，中国是耐克森集团工业与解决方案(ISP)业务集团全球总部，ISP业务集团的营收占集团总营收约1/6。

“在过去几十年中，耐克森涉足众多行业，为中国基础设施和人们日常生活的关键领域提供线缆和线缆解决方案。目前，耐克森已将产品从中国出口到澳大利亚、新加坡、日本等国家。”耐克森工业与解决方案(ISP)业务集团执行副总裁朱利安说。

作为耐克森集团在全球的重要生产基地，耐克森(苏州)线缆系统有限公司于2016年正式投产；2019年初，面对中国高速发展的自动化市场，耐克森集团决定增加对苏州工厂的投资，投入1700万元人民币引入德国研发中心的高端技术，增加了全新自动化电缆生产线；今年6月份，耐克森苏州自动化动态测试实验室在苏州工厂落成，全新生产线每月将增加300km至500km电缆产量，将更好地满足中国市场对机器人电缆的需求。

“耐克森始终坚定看好中国市场。”耐克森(中国)线缆有限公司大中华区总裁及CEO于东对记者表示，中国营商环境持续向好，特别是在新冠肺炎疫情防控中的表现让耐克森集团对中国经济充满信心。“目前，耐克森在华生产经营已全面恢复正常，我们将在未来继续加大对中国的投资，持续深耕中国市场，积极吸纳行业人才和本土合作伙伴，引进国外先进生产线，整合重组优势资产和技术，从而进一步提升供应链的产业价值。”

力争早日打通研发和制造全产业链——

## 美国禁令生效，华为加紧练内功

经济日报·中国经济网记者 黄鑫

### 慧眼观企

9月15日，美国对华为禁令生效。这意味着台积电、高通、三星、SK海力士、美光等企业将不再向华为供应芯片和“含有美国技术的零部件”。面对产业链断供压力，华为该何去何从？

#### 遭遇美国“围追堵截”

今年5月份，美国商务部工业与安全局宣布，严格限制华为使用美国技术、软件设计和制造半导体芯片。

8月份，美国商务部又进一步收紧了对华为的限制，将华为在全球21个国家38家子公司列入了“实体名单”。

赛迪智库信息化与软件产业所高级咨询师钟新龙向经济日报记者解释说，从实际禁令执行层面上看，从9月15日起，凡使用美国企业生产设备、软件和设计生产的半导体公司（先前的技术限定标准是25%，去年12月份降至10%，现在变成了0），未经美国政府批准不得向华为供货。

这意味着，使用美国任何技术生产芯片的企业都不能与华为有任何形式合作，也不能卖芯片给华为，彻底切断了华为从外界寻求代工制造到成品芯片购买的所有途径。

野蛮禁令之下，台积电、英特尔、高通、联发科、美光等芯片大厂都相继宣布，9月15日后将无法继续为华为供货。据韩国媒体9月9日报道，三星和SK海力士两大存储芯片巨头将于9月15日起停止向华为出售零部件。同时，三星电子旗下三星显示器及LG显示器同样将停止向华为高端智能手机供应面板。

“可见，不仅仅是计算芯片和存储芯片，包括面板驱动芯片等华为供应链所需的关键环节都遭到了美国的‘围追堵截’。”钟新龙说。

#### 暂难绕开“美国技术”

很多人问，华为乃至中国就不能完全不用美国技术自己制造芯片吗？答案是目前不能！经济全球一体化带来的产业链全球分工导致没有任何一家企业能把什么事都自己做了。另外，高端芯片是一个长期烧钱，知识产权、产业、专利壁垒都很高的产业，非一时一月就能突破。

迄今为止，华为所突破的也仅是芯片设计领域，而还要在ARM公版架构上定制开发。当然，不仅是华为，苹果、高通、三星这些巨头的芯片也都得在这个架构上定制开发。可以说，ARM架构在移动计算领域已处于全球垄断地位。

更值得关注的是，近日美国芯片制造商英伟达宣布将以400亿美元价格收购ARM公司。如果这项并购落地将会导致美国对中国芯片行业的限制能力进一步提升。

另外，芯片制造商能否绕开美国呢？此前，业内专家介绍说，5G芯片代工制造商主要



9月8日，在服贸会综合展区华为公司展台，工作人员向观众介绍华为企业智慧屏。

新华社记者 潘思危摄

是台积电，其7纳米工艺首屈一指，三星制造的芯片目前在工艺成熟度、精湛度和良品率都不如台积电。网上公开数据显示，台积电的股权绝大部分为美国企业所有。

北大科技园创新研究院产业研究分析师李朕表示，“虽然华为旗下海思已跻身全球前十大半导体厂商，但其在芯片封测、制造等领域并未涉足，产业链发展并不健全，因而目前面临被卡脖子的问题。在华为遭遇断供之后，华为自产的高端芯片已成为历史。目前，华为尚不具备完善的芯片生产能力。未来一段时间，在相关领域生存下去是关键。”

#### 深耕并完善供应链

不可否认，断供将对华为产生巨大冲击。在8月7日举行的中国信息化百人会2020年峰会上，华为消费者业务CEO余承东坦言：“今年第二季度，华为智能手机市场份额位居全球第一。如果不是美国制裁，去年华为的市场份额就应该做到遥遥领先的第一名。因为制裁，华为去年少发货6000万台智能手机。”

余承东还表示，由于遭遇断供危机，华为的麒麟系列芯片在9月15日之后无法制造，即将上市的华为Mate40或将成为最后一代采用华为麒麟高端芯片的手机。面临如此困境，华为怎么办？

9月14日下午，余承东发声：Mate40会如期而至！一方面，华为此前就积极囤货芯片，先努力活下去。今年5月份，美国出台的管制措施有120天的缓冲期，业界认为这是

考虑到芯片的生产周期包括后端封装测试等。华为也积极利用了这120天缓冲期大量囤货。

同时，在市场上控制出货速度。一些华为手机经销商证实，现在华为手机拿货很难，除非同步搭配手表、手环、眼镜、平板、音响、耳机等产品，而且还有涨价趋势。

另一方面，鉴于华为的大客户地位，在商言商，芯片制造商也在积极向美国政府申请继续向华为供货。公开报道显示，台积电、联发科、三星电子、SK海力士等企业均表示已向美国申请批准获得向华为继续供货的许可。

“华为自身也表示，将继续投资海思，完善上下游产业链，力争早日打通研发和制造全产业链，为华为产品提供高端芯片。”李朕说。

钟新龙认为，华为要想突围，需在内外双循环的新发展格局下思考双重发力方向。

对内，要深耕并完善供应链内循环体系。一是继续加大研发创新力度，确保传统业务稳步发展，如组建显示驱动芯片及部件产品领域团队，涵盖显示驱动FAE（现场应用工程师）、显示驱动产品管理、显示驱动芯片及部件开发等。

二是除手机、通信基站、电子产品等传统业务之外，积极寻求新产业新业态的合作，进一步与智能网联汽车、物联网企业合作，探索5G背景下衍生的新产业技术服务提供商等市场角色。

三是加速完成供应链体系国内供应链上下游企业的替代，对供应链上下游企业提供技术支持以及必要的帮扶措施，完成对华为

供应链合作伙伴的互帮互助。同时，也推动国内信息技术、电子信息制造业的研发创新和技术转型升级。

“对外，可通过合纵连横突破外循环封锁。基于全球供应链体系下与多家巨头企业的长期良好合作关系，华为可积极推动合作伙伴从侧面继续游说美国政府，寻求给予临时许可证、美国技术含量百分比适当提高、技术合作许可等新型合作关系。”钟新龙说。

#### 加快生态圈建设

在9月10日举行的华为开发者大会2020(Together)上，华为的分布式操作系统鸿蒙2.0正式亮相并开源，华为还表示年底将面向开发者发布鸿蒙系统手机版本。

同时，华为公开数据显示，华为移动应用生态已经成为全球第三大移动应用生态，集成了超过9.6万个应用，应用商店全球活跃用户达4.9亿。

显然，加强生态建设正是华为努力的方向，以求缓解美国断供带来的负面影响。

钟新龙也认为，要全力推动华为生态建设和完善，一方面加速鸿蒙OS2.0系统和EMUI11的发布进程，强化操作系统在智能家居设备、物联网、手机、智能穿戴设备的“出拳”力度；另一方面，拓展以鸿蒙系统为主的华为生态圈建设，服务更多的海外用户，提升企业在全球的综合竞争力。

“我们相信华为在不断寻求5G时代其他突破口的同时，也将打造更加完善的生态体系。”李朕说。

本版编辑 梁睿

**抖音去年让创作者赚四百亿元**

本报记者 李治国