

野中郁次郎:KPI 能衡量效率,但只有故事能唤醒灵魂



马自达,最小的团队产出最大的成果

马自达为了制造世界第一的汽车,从零开始挑战,最终开发了“创驰蓝天”这种独家技术。这一独家技术的核心部件是创驰蓝天发动机,拥有革命性的“世界第一的压缩比”。然而,如果没有一个人的努力,这一颠覆常识的技术将无法实现。

这个人叫入见光夫,2000年,46岁的他刚刚担任传动系(Power Train System,PTS)开发总部的先行开发部部长。当时的开发部仅有30名员工,但在顶尖的车企,先行开发团队一般都有1000人左右。30个人能做什么呢?他手下的员工陷入了工作停滞的状态。2003年,公司进行了员工意愿调查,先行开发部的调查结果很差。

彼时,欧盟预计在2012年上线更加严格的排放标准。当时马自达的车型想要符合欧盟的标准,就必须开发油耗减少30%以上的新型发动机。

2004年初,入见光夫下定决心:“要让发动机成为马自达的招牌。”就这样,公司掀起了新发动机的开发热潮。

缩减能耗的首要问题是减少能量的损耗,理想的状态是怎样的,又该如何实现?入见光夫将所有可能影响的控制因素都找出来,并据此绘制了一幅路线图,呈现给部下。

他们将目标投向了“世界第一的压缩比”。所谓压缩比,指的是燃烧室内活塞由下止点运动到上止点时,空气与燃料混合的气缸气体被压缩的程度,程度越高,力量越大。业界认为当时已有的技术水平已经探索到了压缩比的顶点——约11:1。

入见光夫下定决心要放手一搏,将压缩比提高到15:1。当时不少否定论调认为“高压压缩比一定会失败”“应当采取精简规模的策略”。虽然采取小排量的精简设计是世界潮流,但入见根据过去的研

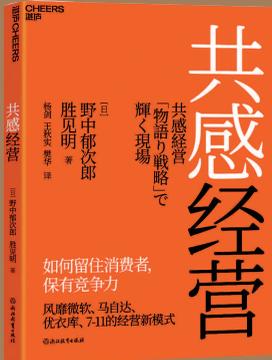
编者的话

1月25日,被誉为“知识创造理论之父”的日本管理学家野中郁次郎在东京离世,享年89岁。这位以《失败的本质》震动学界、用《共感经营》重塑管理哲学的日本学者,终其一生都在追问一个根本问题:组织如何通过“人”的智慧而生生不息?

自早稻田大学毕业后,野中郁次郎并未走上传统学者之路,而是进入富士电机制造(现富士电机),在轰鸣的车间里与工人一同流汗。他从未将自己禁锢在西方管理学的框架中,而是从富士电机的车间、丰田的流水线、京瓷的匠人精神里,提炼出一套属于东方的管理哲学——知识不是冰冷的工具,而是从人与人的共鸣中生长出的生命力。

意识到当前的管理方式导致组织僵化,难以激发员工的创新潜能、适应市场的快速变化,野中郁次郎提出了一种新的经营哲学——共感经营。

以下内容摘编自该书第2章。



书名:《共感经营》
作者:[日]野中郁次郎、胜见明
译者:杨剑、王秋实、樊华
出版社:浙江教育出版社/湛庐文化

究经验,确信那样做会导致高成本,不适合马自达。

在项目组中,有许多成员是从商品开发部过来的。他们质问道:“为什么要费力走这样一条路线?”人见表示:“缩减能耗、降低价格,虽然做起来很难,但这是对客户有利的事,要做。”

2011年6月,首次搭载了创驰蓝天发动机的马自达全新车型Demio正式发售,其油耗为30千米/升,比肩混合动力车型。2012年2月,除发动机外,搭载全新设备的新车型CX-5发售,在一个月后接到了高于计划数量8倍的订单,并在当年秋季赢得“日本年度最佳汽车”称号。

在这期间,马自达经历了全球金融危机、东日本大地震、日元升值等逆境,还遭遇了连续4个季度的财政赤字。但随着CX-5的火爆销售,公司脱离困境、赤字转为盈余。

在世界各大车企都将目光转向电动化时,马自达却另辟蹊径,依然在内燃机技术上朝着可能的方向努力。2019年5月,采用火花塞控制压燃点火技术(SPCCI)系统的创驰蓝天-X发动机问世,并搭载于新一代Mazda3,在日本国内上市。

一家公司选择做什么,可以与公司规模无关,超前的观念也能够让一家公司领先于他人。今后,马自达仍将顺着自己的发展路线,朝着人见的最终理想前进。

经营讲义:提出跳跃性假设的2个诀窍

为了实现创新,我们需要在直观事物本质的过程中提出一种非连续性的跳跃性假设,让思维实现飞跃。如何才能提出跳跃性假设?

诀窍1:同时关注整体与部分激发创造力

一般情况下,发动机的压缩比

约为11:1,但是创驰蓝天发动机却将压缩比设定到15:1的极限状态。正是因为这个跳跃性假设,发动机才能达到混合动力级别的低耗油量,实现技术创新。在整个开发过程中,需要特别注意的是部分与整体关系的螺旋式发展。

在马自达发动机前期开发的过程中,人见一直致力于解决个别具体的问题。他自称,虽然感觉每天都在虚度时光,但其实自己一直在积累关于部分的知识。进入21世纪后,公司面临两大难题。人见一方面意识到,在不久的将来,世界对汽油发动机仍然有巨大需求,并与有此需求的人产生共感;一方面又对停滞不前、没有参与意识的团队成员产生共感。于是他不停地问自己:我应该做些什么?

带着强烈的问题意识,人见将积累的部分知识串联起来,形成了一个整体概念。他领悟到,自己的目标是努力钻研,制造出最好的、最理想的内燃机。有了这个整体概念,关于能耗损失控制因素这部分的知识也就有了意义。

我们在每天的工作中都会学到关于“部分”的知识。但是,如果只着眼于部分,就永远不可能创造新的知识。我们要探索每一个部分的意义,从相似性中找出同一性,直观事物的本质,进而推导出整体的概念,再在此基础上重新审视部分的意义。在日常生活中,通过反复观察部分与整体的关系,来激发自身创造力,才是实现创新最基本的认知方法。

诀窍2:设立挑战性目标唤起全员共感

在创驰蓝天发动机的开发过程中,人见和成员的关系是一个很值得探讨的问题。人见决心开发新式发动机有两个原因:一是人见在认识到不久的将来人们共同需求的基础上,为了应对欧盟的

环保政策;二是成员负责的都是转包的工作,参与意识不强,且不满情绪与日俱增。意识到这一点的人见产生了同理心,认为不能放任事态这样发展,而这也是他决定开发新式发动机一个极大的动机。

因此,为了唤起成员的斗志,人见向成员描述了他的目标,即研制“最好、最理想的发动机”,并通过路线图将实现这一目标的途径展示了出来。正式立项后,在听到从商品开发部调过来的新人因为任务太难而说起丧气话后,人见还鼓励他们。最终,人见成功让每个人都成为研发团队的一员,大家共同向目标迈进。

这个故事告诉我们,为了将团队打造成有能力创造新知识的组织,领导者应该具备以下条件:

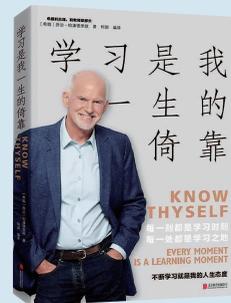
第一,设定一个目标,让所有团队成员都能与其共振、共鸣、共感,感受到乐趣,并通过分享这一目标,在团队里营造一种氛围。

在开发过程中,人见宣称新发动机要成为人们心中的标杆,“当人们提起马自达的发动机时就会想到它”,为此他设立了“世界第一的压缩比”这一目标,但这个目标从未有人尝试过,团队所有成员也都是第一次经历。值得注意的是,人见故意设立了一个高风险且具有挑战性的目标,反而让团队成员更容易共享这个目标,从而因为共感团结在一起,在团队里营造出一种为达成目标而共同努力的氛围。

第二,领导者要具备讲好故事的能力。人见向成员描述了研制“最好、最理想的发动机”这一目标,并将实现目标的途径用路线图展示了出来,从而让成员认识到自己的工作在整个项目中有怎样的意义和价值。而且,当成员看到路线图时,也会关注其中有没有自己直接负责的工作。

宁安 整理

新书推荐



书名:《学习是我一生的倚靠》
作者:[希腊]乔治·帕潘德里欧
编译:柯琪
出版社:北京联合出版公司

推荐点评:

作为希腊前总理,乔治·帕潘德里欧的经历可谓传奇——出生在一门三代希腊民选总理的政治世家,却在青少年时期遭遇针对祖父的军事政变而被迫流亡海外,先后在5个国家的10多所学校求学。一生遭遇政变、流亡、迫害、暗杀、诬陷、迷茫、家庭变故、国家危机……如何通过思考和学习,应对磨难和挑战,将困境变成赢得尊重和再次成功的机会?

在本书中,乔治依据自己的成长经历,包括任希腊教育部部长、总理期间,以及作为一个终身学习者、教育者的经历和见闻,面向未来思考了为什么学习、哪些是人生中真正应该和值得学习的、如何学习等问题。

“学习不能解决所有问题,结果也许不可控,但是我如何去应对是我可以去掌握的,不断学习就是我的人生态度,也是我的生活方式。”乔治这样总结道。



书名:《极阳明心学:你当善良且有力量》
作者:周月亮
程林
出版社:江苏凤凰文艺出版社

推荐点评:

很多人知道王阳明是一个大思想家、是心学的开创者,但不知道他是武将出身,做过两广总督,当过兵部尚书,因为军功还官至伯爵。出身书香世家的王阳明少年时就立志成为圣贤,28岁进士及第,后因上书为忠臣求情触怒当权宦官被贬谪至贵州龙场,在生活艰难的境地之下,他证悟大道,后提出“致良知”“知行合一”等理念;又历经诸官之职,先后平定南方匪患、宁王宸濠之乱。王阳明的一生是波折的一生,他不断去面对,在解决具体的事情上致良知,他一生坚持讲学,将创造的“心学”传递出去。

“善良且性子软的人,一定要读王阳明。”本书分为上、中、下三卷,作者从王阳明的生平出发,结合他的人生经历,详细讲述了他的思想体系如何从萌发到成熟;并且深入浅出地讲出了他的心学体系,以及他是如何运用心学理论、最终知行合一成就自我的。

率性而为的生活方式,不负良心的行为方式,以及依靠本性直觉的思维方式让王阳明活得很有张力。在作者看来,心学是让人遵循内心的良知、知行合一的智慧。心学告诉人们,要用自我的力量来生成自我,让生命去照亮生活,而不是用生活剥夺生命,要“天天向上”,每天活出生命的新感觉,心安理得地活在当下。