



亲和焦刚

文\海南日报记者 杨春虹

认识焦刚,是从他的办公室墙上的一幅字开始。“白云怡意”四个书法字,简单地镶在画框里,却随他迁徙了多个城市。古人云:白云怡意、清泉洗心。焦刚说这是他的追求和理想境界。

今年43岁的焦刚,给人的印象是睿智干练有亲和力。他从上海铁道学院铁道有线通信专业毕业后,来到铁道部的技术部门工作。7年时间,他从三班倒的基层岗位干起,直至升任助理工程师、工程师、高级工程师和技术管理岗位。

焦刚结缘电信行业始于1993年的偶然机会,当时铁道部、电子部、电力部组建中国联通,他作为铁道部的一员参加筹建工作。他正式进入电信行业则是在五年之后,1999年,他再次代表铁道部参与与中国网通(控股)有限公司(小网通)的筹建。而这次他没有与电信行业擦肩而过,成为小网通网络部门的主要负责人。

随后电信业的两次大规模重组,焦刚又都是亲历者。

2002年5月,原中国网通、原吉通及原中国电信所属北方10省电信公司组成网通集团(大网通)。在该公司公开向海内外招聘中,他脱颖而出,成为12个二级部门的总经理之一。此后,被委派到福建,担任网通福建省分公司总经理、党组书记。

2008年10月底,中国联通与中国网通合并成立中国联合网络通信有限公司,焦刚再次被委以重任,担任新成立的中国联通海南省分公司筹备组组长、总经理、党委书记。他的办公室又从榕城迁到椰城。

到海南联通仅仅半年多,焦刚与他的团队不但成功重组了两个公司,完善了上百个管理制度,还跑遍了全省大部分市县。在公司,焦刚经常是上班来得最早、下班走得最晚的人。

焦刚在公司说得最多的是“执行力”三个字。他认为电信行业的竞争已是进入快鱼吃慢鱼的白热状态,没有执行力的企业将被淘汰。为此,他对内部流程管理严格到无以复加的地步,刚开始一些员工不适应叫苦连天。后来他们发现公司里许多事理顺了,便不再有怨气。

他还将所有的目标量化、数字化,并明确完成时限。他的“以结果为导向”理念似乎“不近人情”,却很奏效。他经常给身边的员工讲电影《辽沈战役》的一个镜头:东北野战军围攻锦州时,负责在塔山阻击援敌的第2兵团司令员程子华向林彪报告他们的伤亡情况,林彪头也不抬说,我只要塔山,不要伤亡数字。

对话海南联通新掌门

焦刚的焦点访谈

文\海南日报记者 杨春虹 图\海南日报记者 张杰

海南联通的 WCDMA,3G 业务正式开始在海口商用。海南联通新掌门焦刚走上前台,成为媒体关注的对象。海南周刊也对他进行了一次“焦点访谈”。

海南联通不会让 3G 粉丝失望

海南周刊:中国联通的 WCDMA,3G 业务开始在包括海口在内的首批 55 个城市商用。中国联通董事长常小兵 5 月 17 日在致辞中说,中国联通的 3G 业务能给大家带去惊喜。据你的理解那是什么样的“惊喜”呢?

焦刚:联通持有的 WCDMA 是目前欧洲等发达国家主推的标准。是当今 3G 制式中应用最广泛、技术最为成熟、产业链最为完善的一张 3G 牌照。它的特点是“速度快”:网络下载最高速率达到 14.4Mbps,是目前全球网络速度最快的 3G 技术。比 2G 无线宽带快 100 倍,比其它移动运营商推出的 3G 制式平均快 5 倍以上。“(网络)覆盖广”:全世界超过 100 个国家在使用,共计有 WCDMA 网络 258 张,这决定了 WCDMA 漫游能力最强,对商务人士和需要出国旅游的人员尤其适合。“手机全”:通过七八年的发展,WCDMA 已经积累了大量的终端产品,世界上几大手机巨头都把主要精力集中在 WCDMA 的研发和生产上,目前 WCDMA 手机品种已超过 1000 多种,并还在以每月新出 10-30 种的速度推出。

有人说中国联通“摸”到了一张好牌。牌虽好,但还要看联通人怎么打。海南联通不进则退,不创新则无前途。企业核心竞争力要靠人,因此,海南联通人必须通过勤奋和努力,必须付出比其他竞争对手更多的劳动才有可能赶上对手。当然,我们联通人有信心和决心,为海南人奉献丰富多彩的 3G 生活。请相信,海南联通人不会让 3G 粉丝失望。

重组带给海南联通新优势

海南周刊:海南新联通是在原海南联通和海南网通合并重组基础上建立的,双方的融合进行得怎样?有没有“排异反应”?这样的结合将给新联通带来什么样的好处?

焦刚:自海南联通重组正式启动以来,我们克服重重困难顺利完成了 C 网出售以及原联通与原网通的融合。目前,原海南联通和海南网通的员工已经全部投入到各自的新工作岗位。应该说重组融合是相当顺利的。

联通在重组前是一个经营移动业务的运营商,有着众多的移动用户和良好的移动业务基础;网通在重组前,一直是一家固网电信运营商,长期以来,网通经营着固话、宽带、小灵通等业务,有着很好的用户信誉及业务基础。重组后的新联通拥有丰富的全业务产品线,是全业务运营商中移动和固定业务最为均衡的运营商,可满足多样化、多层次用户的综合通信信息服务需求。

总部提出“融合创造新优势 3G 实现新发展”。海南联通将站在历史的新起点,以全业务经营为主线,以宽带移动互联网业务为重点,发挥融合优势,致力于将公司建设成为国际领先的宽带通信和信息服务提供商。

深层融合仍是联通难题

海南周刊:海南联通与海南网通合并,从表面看就是把两个公司的业务合并在一起,成立一个全业务的电信运营公司。但其实就深层次而言,要把两个拥有不同企业文化、经营理念的公司重组在一起,要达到完全融合,或许并不是一件容易的事。你如何解决面临的这些深层次融合的问题?

焦刚:是的,虽然重组工作从程序而言已经完成,但在企业深层次融合中还面临一些前所未有的难题,有些操作甚至是极其困难的。

海南新联通是历经多次重组而形成的新的公司,员工来源多元、文化多元、背景多元、方法多元、管理多元,尤其是去年的新一轮重组更是历次重组中最大的一次,文化差异的相互碰撞等深层次问题开始显现出来,观念、认识等深层次的融合问题愈发突出出来。全公司员工重组后达到了近 1600 人,省公司本部就达到 760 人之多,二级部门总数达到 30 个,人员冗余、管理效率低、全员劳动生产率低的问题都显得较突出。而且在全省的主要生产和管理体系的资源配置方面也不合理。

如果这些体制性、机制性的问题和矛盾不解决、不完善,就无法从根本上解决实现公司跨越式发展的障碍。对于新联通而言,必须根据公司发展形势的变化,通过创新体制机制,探索更有利于全业务经营的营销模式,有效调整业务、收入、成本、投资和人员结构,提升公司可持续发展的素质。

海南联通决心打个翻身仗

海南周刊:当一个联通的用户遇到信号不好时候,他一般会说,“这联通的网络怎么这么破啊”,而一个移动用户遇到信号不好时,他一般会说“这破地方怎么连信号都没有”,同样的症状,消费者却给他们不同的诊断。您怎样看待目前消费者还普遍存在的“品牌成见”问题?

焦刚:消费者的“品牌成见”是海南联通发展规模处于弱小地位的写照。目前在海南市场占有率不到 14%;移动用户、宽带用户、电话用户规模与其他运营商的差距比较明显。而且发展质量也较低,表现在移动用户保有率偏低;集团客户、中高端客户收入占比低;增值业务和低成本的业务占比低。同时,由于基础投入长期欠账,造成海南联通全省的办公、机房、营业厅等基础设施缺乏和落后;尤其是移动网、宽带网和基础网的规模与覆盖不足,影响了品牌形象。但随着电信业的重组和 3G 时代的到来,海南联通正在努力改变这样的局面。有两组数字可以说明问题:海南联通过去每年投资 2 亿至 3 亿,今年已投资近 8 个亿;过去 10 年建 1600 个基站,今年则将建近 1000 个。在未来三年海南联通有决心打个翻身仗,力争市场份额“三者有其一”。

海南周刊:你认为你的团队怎么样?

焦刚:我们队伍整体比较年轻,平均年龄不到 30 岁,有活力、有激情、想干事,这是其一;企业文化成多元,但多元文化的优势也很突出,就是创新能力较强,包容性较强,这是其二;无论原海南联通还是原海南网通的成长过程,都是在夹缝中存活下来的企业,是在恶劣严酷的竞争环境中不断发展壮大的企业,公司的克坚攻难的精神传承下来,这是其三。因此,公司创新能力非常强。完全能经受住日益严酷的市场挑战竞争环境。

问:联通的 3G 对海南信息智能岛和国际旅游岛的建设起到什么样的作用?

答:海南联通作为海南本土企业之一,有义务利用自身能力、资源、技术,支持海南信息智能岛的建设。而海南联通提出的“宽带无线信息岛”建设思路切合了海南省委省政府“国际旅游岛”和“信息智能岛”发展规划,是其中的重要组成部分,对于海南省发展以旅游为先导的现代服务业、现代新型工业、现代农业、现代信息通信产业等,优化投资环境和旅游环境,促进海南省建成世界一流的“国际旅游岛”具有极其重要的推动作用。