

## 谈经论道

## 与其有钱 不如让自己值钱

很多人一辈子有两个追求:一个是有钱,一个是值钱。

有的人运气好,出生在富贵之家,有钱不是问题。有钱解决不了第二个问题,也就是你本人值不值钱的问题。

值钱是个人价值的体现,比如你去找一份工作,人家给你开出百万年薪,那就表明你很有钱;如果人家每个月只给你开一千元工资,那就表明你还不值钱。

有钱和值钱是两个概念。有钱的人不一定值钱,比如一些“富二代”腰缠万贯,但除了挥霍什么都不会,这样的人“分文不值”。但值钱的人早晚会有钱,因为值钱的人都有足可夸耀

的某种能力,凭借这种能力,他不仅可以安身立命,还能积累财富,这样的人甚至连存钱都不需要。

所以人们常说,不要把自己变成“储钱罐”,因为没有人能够靠储钱致富;但一定要把自己变成“印钞机”,需要钱的时候可以随时靠能力去取。

一个人与其有钱,不如让自己变得值钱。值钱的人才能体会到什么叫成就感。对于一个追求有意义人生的人来说,成就感至关重要。成就感从哪儿来呢?来自于自己付出努力之后得到的某种收获。收获越大,成就感就越大。如果一个人的钱是靠自己赚来的,那不管赚多

少他都会有成就感,而且只要来路正,钱越多,成就感就越大。

说到底,赚钱是一件不容易的事。有句话是这样说的:把思想放入一个人的脑袋之中,就像把钱从别人的口袋里掏出来一样困难。这句话是想说明一个人思想改造的困难,但同时恰恰说明了赚钱有多么不容易。

所以,能够赚到钱的人都应该是有能力的人,也就是值钱的人。如果一个人最初身无分文,经过自己的奋斗,最后功成名就,那么他的成就感就会油然而生。成就是幸福的重要基石之一,从某种程度上说,一个人如果没有体会过奋斗所带来的成就感,那么他的人生幸福值也必

定要打个折扣。

一个人不断努力的过程就是让自己不断值钱的过程;值钱之前,是你求别人;值钱之后,是别人求你。我把值钱前后的这一转变叫做“价值转折”,也就是一个人的个人价值从量变到质变的过程。但需要特别指出的是,我这里说的“别人求你”,不是因为你有钱,而是因为你有能力。假如你碰巧有能力而且有权力,那就该一心一意当好人民的公仆,诚心诚意为人民服务,千万别让人天天求你。这个时候,不管你有什么值钱,都得离钱尽量远点。

(本文为新东方教育集团董事长俞敏洪谈话节选,稿件来源:网易教育)

## 管理速递⑬

蘑菇管理定律  
尊重人才的成长规律

心态的调整对于组织的初任者很重要。很多初任者忍受不了做平凡或平庸的工作,从而态度消极想跳槽,这也就是现代年轻人所流露出的眼高手低的陋习。想一口吃成大胖子更是不切实际,新人需要在“蘑菇”的环境中磨炼自己。

但蘑菇管理是一种特殊状态下的临时管理方式,管理者要把握时机和程度,被管理者一定要诚心领会,早经历早受益。



什么是蘑菇管理定律?

“蘑菇管理定律”指的是组织或个人对待新进者的一种管理心态。因初学者常被置于阴暗的角落,不受部门的重视,只做一些打杂跑腿的工作,有时还会被浇上一头大粪,受到无端的批评、指责、代人受过;组织或直属领导任其自生自灭;初学者得不到必要的指导和提携,这种情况与蘑菇的生长情景极为相似。一般在管理机构比较正式的大企业和公司里,这种情况比较多。管理者要提早认识到这种现象并加以预防利用,才能做到事半功倍的管理效果。

据称,蘑菇管理定律一词来源于20世纪70年代一批年轻的电脑程序员的创意。由于当时许多人不理解他们的工作,持怀疑和轻视的态度,所以年轻的电脑程序员就经常自嘲“像蘑菇一样的生活”。



解读

卡莉·费奥丽娜从斯坦福大学法学院毕业后,第一份工作是在一家地产经纪公司做接线员,她每天的工作就是接电话、打字、复印、整理文件。尽管父母和朋友都表示支持她的选择,但很明显这并不是一个斯坦福毕业生应有的本分。她毫无怨言,在简单的工作中积极学习。一次偶然的机会,几个经纪人问她是否愿意干点别的什么,于是她得到了一次撰写文稿的机会,就是这一次,她的人生从此改变。这位卡莉·费奥丽娜就是惠普公司前CEO,被称为世界第一女CEO。

一个组织,一般对新进人员都一视同仁,无论你是多么优秀的人才,都只能从最简单的事情做起。“蘑菇”的经历,对于成长中的年轻人来说,就像蚕茧,是羽化前必须经历的一步。如今就业形势非常紧迫,刚出校门的毕业生由于没有从业经历,很难找到满意的工作,于是有些人选择了先就业后择业的道路。在社会上工作和在学校里生活有天壤之别,首先需要的就是磨去棱角适应社会,把年轻人的傲气和知识分子的清高去掉,摆正心态,放低姿态。社会新人如果明白蘑菇管理的道理,就能从最简单最单调的事情中学习,努力做好每一件小事,多干活少抱怨,更快进入社会角色,赢得前辈们的认同和信任,从而较早地结束蘑菇时期,进入真正能发挥才干的领域。



启示

首先,“蘑菇管理”是一种较为普遍的社会现象,我国古代的学徒工,在刚开始学徒的时候,就是如此,师傅并不马上教你什么,只是安排学徒工做一些跑堂之类的杂事,不管学徒喜不喜欢,都必须做,而且必须做好。徒弟没有选择的权利,如果做不好杂事,也就没有了学徒的资格。现在虽然大多数行业已经没有学徒制度了,但是,“蘑菇管理定律”却还在许多单位根深蒂固地存在着,大部分“初出茅庐”的年轻人都有过一段被“蘑菇管理”的经历。

其次,“蘑菇管理”有一定的积极意义。许多初出茅庐的年轻人刚到一个新单位,对工作、对业务、对人事、对环境都不熟悉,不太可能马上胜任重要工作(个别优秀者除外)。这时候,经历一段“蘑菇管理”无论对单位还是对个人都是有意义的。对单位来说,不会因为初学者对业务的不熟练而给企业带来损失。对个人来说,正是积累经验、熟悉工作、历练成长的好机会。但是,作为刚刚走出大学校门,雄心勃勃的应届毕业生来说,应该如何对待“蘑菇管理”,这是一个值得思考的问题。

## 联合价值链各环节打造共赢生态系统

## 诺维信:用生物技术改变世界

文·连萌

诺维信是全球最大的工业酶制剂和微生物制剂生产商,是全球领先的生物技术公司,研发和生产工业酶制剂、微生物制剂和生物医药成分。2001年,诺维信公司从丹麦著名的制药公司诺和诺德公司分离出来,业务遍及130个国家。迄今为止,诺维信在道琼斯可持续发展指数生物技术板块12年名列第一,诺维信拥有约7000多项有效专利,正在申请的专利和专利许可。在研发工作中,诺维信运用了传统微生物学、现代生物化学和分子生物学领域的多项先进核心技术,力争为广大客户提供所需的各种酶类。

酶是具有生物催化作用的蛋白质,发现于自然界的生物体中。尽管酶制剂市场规模有限,但在优化原材料使用、替代部分化学品、环境友好等方面性能突出,是现代工业生物技术的核心,在生产和生活中随处可见,广泛应用于洗涤剂、食品与饮料、纺织、酒精、营养与健康、生物燃料、造纸、皮革、饲料等工业生产。

中国是诺维信仅次于美国的第二大业务增长引擎,诺维信早在1992年就进入了中国市场,在华建有四家生产设施,一座研发中心,投资总额超过5亿美元。2014年,中国酶制剂市场规模约为3509百万元人民币,其中非饲料酶制剂市场规模约2177百万元(2011—2013年增长率约7%)。面对全球经济减速,以及竞争日趋激烈的中国市场,诺维信2013年全球自然增长率7%,税前利润同比增长6%,净利润同比增长9%。

诺维信在中国不仅保持高速增长的发展,而且一直秉持做一家有社会责任感的企业的信念进行技术创新,发挥本行业生物技术优势,促进相关行业的持续健康发展。

——思变应变——  
加快本地化创新步伐

生物技术具有天然、环保、高效、低毒等特点,在经济、环境和社会效益间实现可持续发展,历史悠久,前景广阔,主要应用于医药、农业和工业领域。中国“十二五”规划正式将生物产业作为七大新兴战略产业之一。工业酶制剂正是现代工业生物技术的核心。

随着酶制剂工业用途的发展,市场竞争日益加剧。本土酶制剂厂商市场覆盖率较低,拥有更多的本土人员管理渠道,以低价格原材料和生产过程控制生产成本,为客户定制方案。

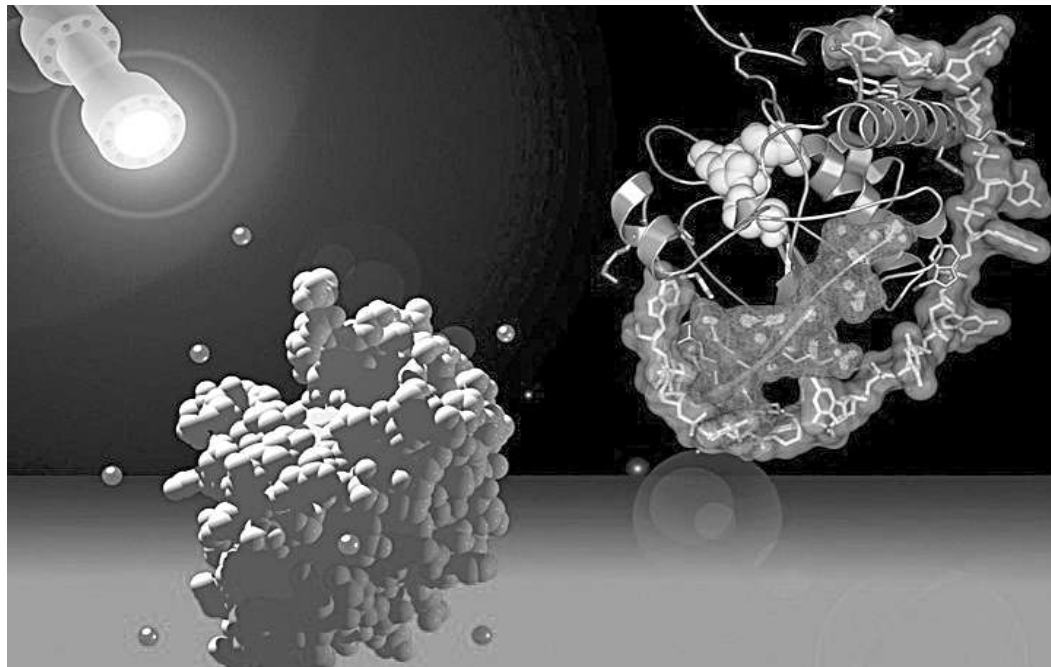
在这样的情况下,处于全球酶制剂前沿的生物技术公司诺维信,思变应变,致力于确保中国市场行业竞争力,拓展在华业务。2014年,诺维信提出全新中国愿景——“在中国、为中国”,加快本地化创新步伐,拓展业务多样性,通过执行战略改善运营,与中国客户一起,将领先技术转化为业务增长。

2014年,诺维信成为唯一入选发改委“2014低碳中国行优秀低碳案例暨年度低碳榜样”的外资企业,带动中国本土行业技术升级,与客户建立互信共赢的合作关系。

——通力协作——  
重视客户合作创新

“以客户为中心”在诺维信包含了两重含义。一是客户不再仅仅是业务部门的关注点,而是从研发到产品交付渗透至各职能部门的优先考虑因素之一,从而公司整体通过有效的通力协作,为客户提供高品质的产品和全方位的服务。

“以客户为中心”的另一重含义在于了解和洞察客户需求。首先,业务人员需要在能力、知识、技能等各个方面与客户建立强大的联系,以更具组织化的方式深入了解客



酶在工业和人们日常生活中的应用非常广泛。例如,药厂用特定的合成酶来合成抗生素;加酶洗衣粉通过分解蛋白质和脂肪来帮助除去衣物上的污渍和油渍等。

户,这包括了解客户的组织架构、利益攸关方、愿景与使命等。同时,业务人员需要更好地提供满足客户需求的解决方案以实现更高的效益。这包括深入理解产品的表现、解决方案、内部流程等。了解了这些以后,才可以成为客户更好地桥梁和顾问。其次,业务人员需要抓住重点,在资源有限的情况下,致力于核心客户,因为核心客户不仅自身营业额庞大,还有巨大的增长潜力,并且他们专注于解决方案、创新和全套服务,而不仅仅是价格,同时,核心客户作为重要的行业模范,可以起带动作用。

以生产部门为例,作为一个看似距离客户端最远、但所提供的产品却是客户衡量诺维信的终极指标的环节,如何确保客户在指定时间收到有质量保证的产品,对于公司运营、取得客户信赖至关重要。在保证产品的合格率、质量以及及时性的前提下,同时引入新的产品、流程、技术,持续地向客户提供创新和创造良好用户体验的关键。一方面,诺维信在天津和苏州两地的酶制剂工厂均已通过实施(FSSC)22000食品安全体系认证,进一步满足客户在食品安全保障的需求。另一方面,诺维信将工厂服务作为向客户交付价值的一部分,邀请客户参观视察,同时派遣经验丰富的管理员和专家到客户的工厂中去帮助客户实现更好的运作,这些都体现了以客户为中心的战略思维。

除了以上两点,如何做好公司内外部沟通大使也对增长业务至关重要。通过不同渠道让公司内部不同职能的人更加理解客户和客户的需求,才能从支持部门获得更有效的业务相关支持。

——机构重组——  
跨部门促进研发创新

创新不仅限于公司研发部门在产品科研方面的创新,创新也可以指通过职能机构的重组来改变组织结构的灵活性,以实现更有效的跨部门合作。作为公司的动力引擎,诺维信研发部门的主要职责是和客户以及公司内部其他部门一起研发出满足客户需求的创新产品,从而保持公司在市场中的竞争力。

研发的一个主要任务,就是缩短新产品的研发周期和提高研发质量,来确保投放的新产品符合客户需求,

并且适应不断变化的中国市场环境。今年,诺维信中国研发中心通过在诺维信全球研发中的重新定位,调整研发管理层的成员与职责,来满足诺维信中国战略和业务增长的需求。一体化后的中国区研发中心是一个涵盖了基础和应用研发、家居护理、纺织、生物燃料、食品与饮料、饲料以及淀粉糖等多个应用研发以及开放创新、专利与法规事务等多功能一体化的整合研发中心。改革后研发中心包含了从上游基础研发到下游应用研发的完整研发平台,以服务本土创新。

——发挥优势——  
业务创新惠及价值链

业务创新涵盖诺维信在中国本土运作的整个业务过程,包含了如何从客户的角度、应用的角度把产品推广到应用的领域。

为了加速创新,诺维信特为中国业务发展创建了创新模型和团队,涵盖流程、组织、物流以及能力建设等几个方面。通过跨部门协作以及与客户客户的进一步沟通,为公司获取更多中国市场的商机。以供应链管理为例,如何为本土客户定制特殊的产品包装、配方以方便客户使用就是本土创新之一。

在纺织品行业,长期以来,牛仔裤因其独特的生产过程造成大量污染以及水资源的严重浪费。中国大型网络零售商凡客诚品2014年夏季正式推出“全生物酶水洗”系列牛仔裤,全方位采用诺维信生物酶制剂,以独特环保节能水洗方式,不仅提升了品质,还引导了环保的消费意识。凡客“全生物酶水洗”牛仔裤,在最终产品页面和吊牌中,介绍了生物酶及其环保特性,向消费者普及了生物技术知识。凡客的做法,彰显了产品的科技创新力与企业社会责任,而采用诺维信生物酶制剂的“全生物酶水洗”牛仔裤,势必会促进牛仔裤行业乃至整个纺织的健康持续发展。

这是一个价值链合作的范例,使商业利益与行业可持续发展携手并进,兼具经济和环境效益。联合价值链各环节,使诺维信得以发挥自身技术优势,贴近终端消费者需求,合作致力产品革新,传递共同的环保价值观,树立持续健康、有责任感的绿色消费意识。

## 世界之窗

作为消费者,我很喜欢Uber。有次我在新加坡的一个偏远地方吃晚餐,酒店的门房手忙脚乱地帮顾客打电话叫出租车,等车的十多个人越来越不耐烦。而我只是在手机上按几下,我的座驾就在12分钟后到达了。用着不仅简单,而且还让我感到舒心。

作为颠覆式创新理论的研究者和教授者,我同样很喜欢这家公司。因为它展现出潜在颠覆者的特性,有可能创造爆炸性增长,重塑市场。

运用克里斯滕森的颠覆式创新理论,我们曾对大量企业进行实地调研。我们从三个方面来观察颠覆者:第一,颠覆式创新者的一个特点是让产品服务更加简单易用且能够承受其价格。Uber在这一点上做的很好。全世界的出租车服务都比较麻烦,而Uber精巧的用户界面用简单、

## Uber在颠覆之路上有先天缺陷

优雅的方式解决了问题。第二,必须具有幕后优势——从顾客角度来看,其产品和服务如有魔力,从竞争对手角度看,其模式难以模仿。理想的情况是拥有让产品和服务简单易用的专利技术;另一种情况是有创新的运营模式让企业保持比同业更低的成本。这两者中的任何一点都能阻碍同业领先企业模仿创新者,从而保护创新者。Uber在这一点上做得也还可以。Uber的后台系统——实时的车辆网络管理,是一种极其简单明了且低成本的车辆管理方式。它能利用运营中的网络效应:招募的驾驶员越多,服务越有价值,越能吸引更多驾驶员加入。第三,潜在颠覆者商业模式中是否利用了“动机不对称”——

即颠覆者攻击的市场是现有企业打算退出或是打算忽视的。“动机不对称”可分为两种情况:第一类“动机不对称”形成的原因在于,现有的领先企业在某类市场中无法盈利或是利润微乎其微;第二类“动机不对称”形成的原因在于,潜在颠覆者对某块市场发起冲击,但现有领军企业若想赢得市场竞争,需要付出的代价过大,因而只得退出或忽视。

Uber没有遵循以上两者中任何一条路径。它瞄准的是出租车公司想要的客户,顾客花的钱和去打车差不多甚至更高。出租车公司自然不愿意忽略这块市场,而是用尽一切办法与Uber斗争,包括煽动出租车司机抗议和建立新的法律条款。

更糟的是,传统出租车和Uber之间的斗争吸引了四处搜寻机会的创业者加入,帮助在位者反击。比如新加坡的一家很火的名叫GrabTaxi的app,用了和Uber相似的界面简化订车流程,让驾驶员可以享受和Uber一样的便利,无需中介。GrabTaxi并不打算颠覆市场,而是试图帮助出租车公司反击新加入者。

Uber还会继续发展,但因为它的模式中缺少了一个成功颠覆者必需的重要特点,它在竞争中要付出的代价和成本要高于其他潜在颠覆者,未来的发展之路会很艰难。

(作者斯科特·安东尼是Innosight咨询公司合伙人。稿件来源:哈佛商业评论)