

■谈经论道

破解创新困局:将大公司变成小公司

大公司往往都有创新的困局,到底怎么样来克服?

首先,以分散式结构化解风险。大公司往往都厌恶风险。当一个公司已经足够成功的时候,它往往不是考虑应该尝试新的东西,而是觉得尝试新的东西是会带来很多风险的。

怎么办呢?只能是公司愿意去承担更多的风险,愿意容忍失败。具体而言,还是要从组织架构上来解决这个问题。当一个公司非常成功,不需要什么创新就可以做得很好的时候,为了提高效率就需要把很多职能集中起来。这样缺点就会很明显:企业适应或者做一个新东西的成本就会越来越高,因为这时候的企业做一个新东西,需要所有这些集中管理的部门来做协调。

要解决这个问题,就得重新打散。让这些新业务有独立的服务、独立的研发、独立的风投,虽然从效率上来讲,这种结构不会是最高的,但从速度来讲,它肯定是更加有效的。所以对于那些需要快速创新的业务,就需要这种分散式的推广。

其次,不要只注重短期利润。大公司看不到什么威胁的时候,就会去追求利润最大化,而不考虑长远的市场份额、长远的收益,这往往是一种短期的利润最大化。与创业公司竞争,大公司就不能只考虑短期的利润,而是要考虑长期的收益,更多要考虑的是市场份额,而不是利润。

将大公司创新能力提高上去的方法,实际上就是把大公司变得像一个小公司一样。为什么说创新往往来自于一些小公司,因为越大的公

司,越不适合去做一些颠覆性的创新。大公司的创新往往是改进型的创新。

第三,充分运用激励机制。大公司和小公司的激励机制是不一样的,一般大公司的激励主要依靠晋升制度,通常只要不犯大的错误,一个人就至少不会被降职,只要做得稍微好一点,熬着,熬着就可以升级了,一般来说大公司就是这种激励机制。

小公司则不同,尤其是创业型公司的骨干,如果失败了,可能他自己买房子的钱都扔进去了,这个成本是非常大的,如果成功了,可能他就会变得非常有钱。所以大公司要想一些办法来解决激励方面的问题,例如建立类似于股权的激励机制,让员工更有干劲。

第四,清除公司的协调瓶颈。大企业内部的

创业团队越来越多,他们调配一些资源总要向总部请示,效率无疑就会下降。如何解决这样的问题?

携程在公司内部采取的就是“市场化”的手段,例如明晰产权,按照市场的方式来解决争端和成本分摊的问题。

第五,鼓励人才流动。以前携程内部的人才流动,总是要依靠总公司来协调,现在完全是按照市场化方式来操作。携程内部相互挖人也是很厉害的。这也不一定是坏事,因为很多人在一个岗位上一直做,也没有什么创新,不被其他部门挖走,就有可能被竞争对手挖走。

(本文为携程联合创始人、董事局主席兼CEO梁建章在“中国绿公司联盟圆桌会——携程站”活动上的发言节选,稿件来源:新华网)

■管理速递⑬

保龄球效应
赞赏与批评的差异

希望得到他人的肯定、赞赏,是每一个人的正常心理需求。而面对指责时,不自觉地为自己辩护,也是正常的心理防卫机制。一个成功的管理者,会努力去满足下属的这种心理需求,对下属亲切,鼓励部下发挥创造精神,帮助部下解决困难。相反,专爱挑下属的毛病,靠发威震慑下属的管理者,也许真的能够“击败”他的部下。



什么是保龄球效应?

行为科学中有一个著名的“保龄球效应”:两名保龄球教练分别训练各自的队员。他们的队员都是一球打倒了7只瓶。教练甲对自己的队员说:“很好!打倒了7只。”他的队员听了教练的赞扬很受鼓舞,心里想,下次一定再加把劲,把剩下的3只也打倒。教练乙则对他的队员说:“怎么搞的!还有3只没打倒。”队员听了教练的指责,心里很不舒服,暗想,你咋就看不见我已经打倒的那7只。结果,教练甲训练的队员成绩不断上升,教练乙训练的队员打得一次不如一次。

保龄球效应指的是鼓励比指责更能促进办事的效率或者更能使人发挥潜能。

心理学家研究证明,积极鼓励和消极鼓励(主要指制裁)之间具有不对称性。受过处罚的人不会简单地减少做好事的心思,充其量,不过是学会了如何逃避处罚而已。常常有这样的议论:“干工作越多错误越多。”潜台词就是:为了避免错误,最好的办法是“避免”工作。这就是批评、处罚等“消极鼓励”的后果。而“积极鼓励”则是一项开发宝藏的工作。受到积极鼓励的行为会逐渐占去越来越多的时间和精力,这会导致一种自然的演变过程,员工身上的一个闪光点会放大成为耀眼的光彩,同时还会“挤掉”不良行为。



解读

美国钢铁大王安德鲁·卡耐基选拔的第一任总裁查尔斯·史考伯说:“我认为,我能够使我员工鼓舞起来的能力,是我所拥有的最大资产。而使我一个人发挥最大能力的方法,是赞赏和鼓励。”“再也没有比上司的批评更能抹杀一个人的雄心。……我赞成鼓励别人工作。因此我乐于称赞,而讨厌挑错。如果我喜欢什么的话,就是我诚于嘉许,宽于称道。”这就是史考伯做法。

史考伯说:“我在世界各地见到许多大人物,还没有发现任何人——不论他多么伟大,地位多么崇高——不是在被赞许的情况下,比在被批评的情况下工作成绩更佳、更卖力气的。”史考伯的信条同安德鲁·卡耐基如出一辙。卡耐基甚至在他的墓碑上也不忘称赞他的下属,他为自己撰写的碑文是:“这里躺着一个知道怎样跟他那些比他更聪明的属下相处的人。”



启示

要想更有效地发挥员工的聪明才智,激发他们潜在的业务技能,“保龄球效应”有很好的借鉴作用。

在现实生活中,“保龄球效应”告诉我们,肯定和鼓励比批评与指责更有助于下属改正自己的过错。当下属在工作中出现失误与过错后,如果管理者只是一味地批评指责,就易引起下属的逆反心理,甚至导致其破罐子破摔。相反,如果此时管理者能够首先肯定下属积极的工作态度,然后再与下属一起找出产生失误与过错的原因,引导其总结经验教训,不仅会使下属心悦诚服地接受批评,而且有助于下属坚定战胜困难的信心和决心。

员工业务技能参差不齐,特别是新员工在工作中难免会出现或这或那的偏差,稍有不慎,新员工极易背着思想包袱进入工作岗位,给日常管理埋下一定的隐患,妙用“保龄球效应”对症下药,可以及时解除每位员工的思想疙瘩,激励他们增强信心和干劲。

无印良品 推崇“极简”却年销百亿

文·东方紫月



专家观点

越来越繁华的世界,丰富绚烂的物质充斥着这个社会,总需要一个纯粹的东西作为我们的经营寄托。MUJI无印良品敏锐地意识到这一点,并及时地抓住这一机遇,打出“无品牌”的营销策略,其实这正是它独特的品牌定位。

从产品到店铺设计,无论是书本、服饰、亦或是家居,无不透出一一种素雅的气质。简约、自然、质朴已经成为它所倡导的一种生活哲学,无论是舒适大牌演绎着怎样热闹纷繁的世界,它依旧“我行我素”,形成自己一种独特魅力,那是一种回归自然的时尚。

MUJI无印良品在物欲横流的世界拒绝繁华,守住真纯,不强调所谓的流行,却自成一种潮流,在似有若无的设计中将文化升华,成为现代社会中重压下人们心灵的栖息地。

(中国品牌服装网)

MUJI
無印良品

无印良品(MUJI)是一个奇葩的案例,没有logo、广告、代言人,繁复的颜色与样式。业绩却依旧一飞冲天:2010年至2012年,其全球净销售额从1697亿日元(约107.8亿元人民币)增至史无前例的1877亿日元(约119.2亿元)。

MUJI即无印良品,是日本西友株式会社于1980年开发的品牌,1983年于东京流行发讯地的“青山”开出第一家独立旗舰店,于1990年正式成立良品计划株式会社。那么,它有什么样的产品秘密呢?

——苛求完美——
重视每一位消费者

关于业绩爆棚的管理秘密全在无印良品社长金井政明的手机邮箱内。其中最受其珍视的邮件来自“生活良品研究所”——每个顾客的意见均会直达其邮箱。

“这些都是顾客所不知道的,他们不知道这些意见居然社长都会亲自看。每分每秒,我都会看这些意见。”金井政明狡黠地说。有人指责某款晾衣架会因紫外线的照射而变脆断裂,有人抱怨最新款的拖鞋“头太小”……此类邮件到达的高峰是在周三,总数超过100件,平常亦有30到50件。

2003年,MUJI实施名为“观察”的开发计划,开发团队会直接拜访消费者,观察其日常生活,并对房间内每一个角落,乃至每件商品一一拍照,照片随后被提交讨论分析,以此挖掘潜在消费需求。

——极简生活——
环保节制的理念

日本是一个资源极少的国家,所以他们国家的很多设计都因遵循极简的理念而著称。包括日本最流行的禅宗也讲究的是“极简生活”,也就是“极简朴的生活”。

关于MUJI的理念,其设计总监原研哉在《设计中的设计》曾这样描述:“追求的不是‘这样好’,而是‘这样就好’。它将价值赋予可接受的质量:节制、让步以及超然的理性,可称之为‘全球理性价值’,一种倡导以极端理性的视角使用资源和物体的哲学。MUJI理念要指出的是日常生活的‘基础性’和‘普遍性’。”

无印良品“极简生活”的理念也体现在设计感方面的极简及便利性上。

追求商品本质和便利性使得MUJI的产品开发过程颇为另类。MUJI的每件商品从企划、设计、制造到售卖均需层层把关,均有设计师参与。即使产品设计方案获得最终通过,产品还将面临更为严苛的关卡。由日本顶尖设计师组成的外部咨询委员会严格讨论商品是否符合“MUJI的理念”。

硬性指标包括商品不能追逐流行趋势以免跟风后过时,商品必须能够提升品牌形象等。只有经过外部咨询委员会的集体认可,产品才能最终上架。“最常见的淘汰原因是做设计的人不会考虑到产品能否被销售。”金井政明解释说。

金井政明异常强调节制及反流行。金井政明认为,过分消费会导致很多淳朴的东西慢慢消失。作为流行的对立面,MUJI追求的是长久耐用、具有高度普遍性的设计以及材质、恰当的价格,而不会增加有强嗜好性的设计和颜色。

为了驱动MUJI实现“使用便利性”,金井政明成立了两个核心的管理部门并亲自管理。一个是面向消费者集思广益的生活良品研究所,使用者可在商品开发、试卖、正式售卖等阶段提供意见,金井则开通个人邮箱用于采纳建议敦促进度。另一个是设计师主动寻找需求的商品种类开发部,其门下设生活、服装、食品部等三大分支,对产品进行定期检查更新设计。

——细节为王——
冷酷的陈列标准

在商品开发之外,金井政明也重视陈列美学。他深知仅靠扎实的实用性需求和追求实用便利性的设计,MUJI并不足以令诸多流连于其门店的window shopping族掏出钱包。当商品摆上架架之后,没有logo、没有鲜艳花纹、没有广告、没有代言人的MUJI必须通过繁复的商品陈列征服顾客。新开门店最辛苦的工作便是陈列,每个门店要为此耗资一至三周时间。

在中国,MUJI的陈列标准是日本总部陈列模式同本土VMD构思的混合体。通常,日本总部会给出商品陈列的方法论。例如一个大货架的底层为销售区,应方便顾客取货;中层则为展示区,用于传达产品用途;高层陈列区则为顾客提供视觉冲击力。在MUJI的陈列哲学中,所有商品的摆放必须遵循从左至右依次由浅入深、由小到大的基本陈列规则。待培训的陈列师必须在店铺实习6至12个月体察陈列方法,最终方案则需根据中国顾客喜好程度、所开门店周边状况、企划活动主题等进行定制。

大的陈列区域确定过后,MUJI还会继续细分陈列——这则是“说服力工程”中最为耗时的环节。迥异于大多数零售商按照货架空间大小进行商品陈列的习惯做法,MUJI会先设计出陈列方案,再按照方案为商品量身定制货架及盛装道具,如此行事的好处在于商品与货架、商品与道具能无缝融合,而饱满感会带来顾客强烈的视觉冲击力。

每一件商品都能在MUJI的商店里拥有自己的精确坐标。依据总部的的基本方法论,会为每个货架设计一张陈列图。基本货架用于正常陈列,而侧货架则用于售卖

战略商品和促销产品。这张图会精确表示出货架每一层、从左至右应该摆放哪件商品,并以条形码进行最终确认。若是大型货架,则还会配上一张后期完成效果图。

除了新开门店,陈列师还需操刀门店每月新品、主题及促销陈列。通常情况下,此类更新会以图片的形式分发给各门店,店员据此进行陈列变动后,需要拍照上交确认。

标准化陈列不仅要要求整齐、饱满、富有冲击力,还要考虑顾客购物习惯。例如文具区所有笔盖都必须朝向同一个方向,美容护肤品类的各类瓶子的瓶盖和标签也必须朝向统一,被挂在高处的擦澡棉、浴花必需由店员用纸板作为尺寸规整,保持同一水平高度。

——贴心改进——
力求本地化开发商品

2012年3月,成川卓也作为营业改革担当被派往中国。他曾前往宜家和中国本土家具城,记录下每个卖场所售商品的尺寸与每个尺寸的产品数量,并向日本总部提出改进提案。这份提案和海外源源不断的“大床”要求,促使MUJI于2013年1月起在中国售卖1.6米、1.8米宽的大床。除了床,一款符合本地市场、特殊尺寸的桌子亦在中国出现。

本地化的商品开发对拉升销售额亦至关重要。成川卓也曾在日本总部负责生活杂货类商品开发,早年出差到中国,他曾听到中国员工抱怨日式设计的床的尺寸大小并不符合中国国情。在日本,其国民居住空间较小,家居尺寸亦因此偏小,通常床的设计宽度为1.4米,而在中国和欧美等地,床的宽度往往为1.6米或1.8米。“尺寸毕竟是中国需求的一部分,如果我们没有这个尺寸的话,销售基本上是不可能的。”成川说。

本地化运营的另一难题是如何估算产品销量及订货量。对于有销售参照物的新品,成川会根据以往类似产品的销售成绩推算订货数量。而对于缺乏参照物的新品,成川则会听取中国员工的意见,集体拟定销售方案。“我们不希望中国员工担心万一选中卖不掉怎么办,而是考虑这个商品怎么做才能销售更好。”成川卓也解释说。以MUJI此前从未在中国销售的被套套袋为例,成川与中国员工商议后决定引入,并大胆让店铺作为推荐商品持续半年售卖。如今这套售价高达650元的产品,已是纺织品类畅销品的第二名。做出此类决策有时完全仰仗于感觉。

金井政明亦意识到这一点。MUJI AWARD设计大赛便由日本移师中国举办。金井希望它能向中国的设计师和普通民众募集实用设计,并将其商品化。良品生活研究所亦计划成立中国分部,通过官网收集顾客意见,开发符合中国本地生活习惯的精良设计。

(北京志起未来营销咨询集团)

■世界之窗

让员工自己决定休多长时间年假

9月底,亿万富翁、英国维珍集团(Virgin Group)的创始人理查德·布兰森爵士告诉集团总部的170名员工,他们想休多长的年假就休多长的年假——只要不影响工作。

“弹性工作对我们如何工作、在哪里工作以及什么时候工作带来了革命性影响。”布兰森在他的网站上表示,“如果朝九晚五的上班时间不再适用,年假政策又为什么要搞得那么严格呢?”

布兰森表示,他的灵感来自美国视频流服务商Netflix,该公司实行不记录员工假期的类似政

策。Netflix还报告称,自实行这项政策以来,员工士气、创造力和生产率全面提升。

当今时代,移动技术的进步造成工作与家庭生活之间界限模糊。布兰森表示,这意味着企业“不再能够准确追踪员工投入工作的时间总量”。他补充称,他的员工在休假之前不需要先得到批准。

“员工自己可以决定,是否(以及何时)想休几小时、一天、一周或一月的假。”文字旁的照片上,他懒洋洋地躺在一张吊床上,手里拿着智能手机,身后是加勒比海,棕榈树的叶片几乎碰到

他的一缕头发发了。布兰森接着解释说:“这里的假定是,他们只在百分之百确信自己和所在团队手头项目进展良好,以及他们的缺席不会以任何方式损害业务(或自己职业生涯)的情况下,才会决定休假。”

新规定适用于约170名在维珍英国和美国总部工作的员工。在世界各地雇用大约5万人从事运输、航空、技术和银行业务的维珍集团主体暂不会实行同样的政策。

“如果一切像预期的那样顺利,我们将鼓励所有子公司效仿,那将是最令人兴奋、令人拭

目以待的。”布兰森补充说。

布兰森可能遭遇他的生意伙伴或很多维珍品牌企业完全所有人的抵制。在许多企业中,布兰森要么只拥有少数股份,要么完全没有股份,他通过品牌授权让这些企业使用维珍品牌。

一些就业问题专家在Twitter上批评此举是布兰森为其即将出版的新书搞的“宣传噱头”。但其他很多社交媒体用户表示,员工将以更大的忠诚来报答这样的信任度。

(作者为英国《金融时报》克莱尔·巴雷特,译者:为和,稿件来源:FT中文网)