

■ 谈经论道

互联网思维把我们带进一个创客时代

人类社会的每一次繁荣进步都离不开科技的突破,但人类文明的每一次飞跃发展更离不开思想的解放。当互联网带来指数科技的繁荣,我们又一次站在了时代的风口,就在大工业发展正在把每一个个体变成机器部件的最危急关头,时代列车转入一个新的轨道,“零距离”、“去中心化”、“分布式”的互联网思维把我们带进一个充满生机与挑战的互联网时代,一个人人创客的时代。

在互联网时代,每一个人都是自己的CEO,每一个人都应该成为企业家。

企业家,与企业家只有一字之差,其内涵和本质却有天壤之别。企业家还是以企业为中心,而企业家却是以用户为中心。企业家以创

造完美的产品和服务为使命,而企业家以创造用户最佳生活体验为中心。企业家以规模和利润为成就标尺,而企业家以用户资源和粉丝为荣耀北斗。企业家以管理和控制为权力之杖,而企业家以自组织为魔法宝盒。成千上万人成就一个企业家,而每一个创新的个体都可以成为一个企业家。正所谓“破一撒出大千经卷”。

企业家。在海尔的创业平台上,你的名字叫创客。

创客。在你创业激情勃发的视野里,海尔的名字叫做创客公社。

创业初期,我们为社区奉献的是海尔牌产品,进而,我们以向社会提供海尔牌服务为宗

旨,今天,我们向社会开放海尔的资源,为创客们提供的将是海尔牌的创业平台。

在表层意义上,海尔向社会开放U+智慧生活的API,每一个创客都可以在此基础上延伸开发产品。

在深层意义上,海尔向社会开放供应链资源,每一个供应商和用户都可以参与海尔全流程用户体验的价值创造。

在本质意义上,海尔向社会开放机制创新的土壤,搭建机会均等结果公平的游戏规则,呼唤利益攸关各方共建共享共赢。

开放,开放,再开放。今天,在海尔的云创平台上,已经孕育和孵化出一百多个创客小微,他们既有海尔的在册员工离开企业进行

的创业,也不乏社会上的创业者来海尔平台的在线创业者。他们值得赢得尊重,我也要向他们表示感谢。因为,海尔的创业平台转型本身也是一种创业,作为平台的海尔,不是三十年历史的海尔,而是一个初生的婴儿,一轮初升的朝日,每一个在海尔平台创业的创客,你们既是平台上的创业者,同时也是平台的建设者。

(11月26日,海尔董事局主席、首席执行官张瑞敏亲笔写下了《致创客的一封信》。文章甫出,即成为海尔员工论坛最火的帖子,这封信中,他向全球创客发出了邀请,希望每一位创客都参与到海尔的开发与创新中。本文为该信的节选。)

■ 管理速递 20

雷尼尔效应
以亲和文化吸引留住人才

人性化管理是公司激励员工的方式之一。

什么是
雷尼尔效应?

美国西雅图华盛顿大学准备修建一座体育馆。消息传出,立刻引起了教授们的反对。校方于是顺从了教授们的意愿,取消了这项计划。教授们为什么会反对呢?原因是校方选定的位置是在校园的华盛顿湖畔,体育馆一旦建成,恰好挡住了从教职工餐厅窗户可以欣赏到的美丽湖光。为什么校方又会如此尊重教授们的意见呢?原来,与美国教授平均工资水平相比,华盛顿大学教授的工资一般要低20%左右。教授们之所以愿意接受较低的工资,而不到其他大学去寻找更高报酬的教职,完全是出于留恋西雅图湖光山色:西雅图位于太平洋沿岸,华盛顿湖等大大小小的水域星罗棋布,天气晴朗时可以看到美洲最高的雪山之一——雷尼尔山峰,开车出去还可以到一息尚存的火山——海伦火山。

为了美好的景色而牺牲更高的收入机会,被华盛顿大学经济系的教授们戏称为“雷尼尔效应”。

这表明,华盛顿大学教授的工资,80%是以货币形式支付的,20%是由良好的自然环境补偿的。如果因为修建体育馆而破坏了这种景观,就意味着工资降低了20%的程度,教授们就会流向其他大学。可以预见,学校就不能以原来的货币工资水平聘到同样水平的教授了。由此可见,美丽的景色也是一种无形财富,它起到了吸引和留住人才的作用。



解读

美丽的西雅图风光可以留住吸引华盛顿大学的教授们,同样的道理,企业也可以用“美丽的风光”来吸引和留住人才。当然,这里的“美丽风光”不仅是自然界的风光,同样包含着良好的人际关系和亲和的文化氛围。

良好的人际关系有利于沟通,使心情愉快;亲和的文化氛围,有助于凝聚人心,培养团队精神和力量。出色的企业家纳尔逊女士是美国卡尔松旅游公司的总裁,以魅力和智慧领导着其公司。该公司规定:公司的员工有为期一周的带薪休假,公司对好的建议、出色的工作给予鼓励;公司还开办了一个内部幼儿园。

纳尔逊女士坚定不移地信守诺言使她获得了美誉,员工欣赏她的企业是因为她的企业不只是追求利润,而且很关心自己的员工。像纳尔逊这样出色的企业家都明白,健康向上的企业文化将成为公司成功与否的基石,是企业能否留住人才的关键;如果公司没有一种属于自己的文化氛围,营造一个“企业为我”的软环境,就根本无法将人才凝聚在一起。良好的人际关系和亲和的文化氛围是企业文化重要的内涵的体现,而通过始终爱护人、尊重人,承认人们的劳动和做出的成绩,构建企业上下左右良好的沟通系统,让人才了解和参与企业的决策与管理,并切实为他们提供各种必要的保障,增强他们的认同感、归属感和忠诚度,让他们毫无怨言地努力与奉献,才是抓住企业文化建设的“本”才能从根本上稳定人心,留住人才。



启示

人的需求结构具有多样性和层次性,物质待遇是最基本的需求,而安全、发展、精神等需要处在更高层次上。在现代社会中,单纯薪金量的变化不一定能够提高员工的积极性,员工希望实现的薪酬收入包括经济性报酬(物质收入)和非经济性报酬(心理收入),后者包括:工作方面:有兴趣的工作、挑战性、责任感、成就感等;企业方面:社会地位、个人成长、个人价值的实现等;其他:友谊、关怀、舒适的工作环境、便利的条件等。比如用企业文化的认同来替代单纯的薪酬变化,良好的人际关系有利于沟通,使心情愉快;亲和的文化氛围,有助于凝聚人心,培养团队精神和力量。

“雷尼尔效应”对企业吸引和留住人才有一定的借鉴意义:只要你展示出你的“人情味”,才能做到人心所向,真正地留住员工的心。

(稿件来源:腾讯科技)

大润发:中国超市之王崛起的四个秘密

文·赵向阳



“特殊”的北京市地图,该地图详细地标记着北京各个居民区的人口数,以及周边其他超市的地理位置。

这便是店长刘正诚的作战地图。刘正诚手下有一支由六、七人组成的“突击队”,他们主要负责调查周边竞争对手的商品价格和组合。“我们会抽出顾客日常需要的商品,在商圈周边的大卖场进行调查。根据调查的结果对我们的商品价格进行调整,确保要低于竞争对手。”刘正诚表示。

据了解,大卖场数万种商品中,有一些日用消费品如洗衣粉、牛奶、鸡蛋等被称为价格敏感商品。由于消费者对这类商品反复购买、使用,因此特别在意其零售价格。为了吸引消费者,大卖场对于此类商品低价甚至贴钱销售,从而给消费者造成物美价廉的印象。超市有意识地把这类商品的价格定得低些,把从属的、消耗大的商品价格定得高些。以低价诱导消费者购买主要商品后,继续大批量地购买消耗大的从属性商品和其他商品,从而保证整体利润。

这种价格形象策略被沃尔玛、家乐福等大卖场广泛使用,但大润发却能脱颖而出,超越对手。对此,桂碧园超市运营总监熊杰认为,大润发巧妙地避开了与家乐福、沃尔玛的正面竞争,选择与不同品牌的同类商品以更低的价格来打动消费者。“以牛奶为例,家乐福、沃尔玛会使用伊利或者蒙牛来做低价,但大润发可能会选择光明或者其他品牌。事实上,每箱牛奶价格为36元左右,而大润发选择的其他品牌可能只需要29元。”零售专家熊杰认为。

——团队潜力——
开一家店成功一家店

除了商品价格形象之外,大润发的内部机制使其每一家新店都要成为“历史上最好的门店”,从而创下了“开一家店,成功一家”的记录。在大润发内部,有这样一个规定:“每开一家新店都应成大润发有史以来最好的门店,门店团队要达到100分。”

事实上,由于门店大小不一样,所处的商圈环境不同,如果单纯从销售额来考核,门店是否达到了100分,是无法统计的。

那么大润发的100分是什么意思呢?其真正的内涵是指这家店无论换了大润发的哪个团队来开,都很难比现在这个团队做得更好的了,这就意味着现在这个团队已经能够将大润发截止这家店开张前的所有的企业内沉淀下来的卖场经营的智慧都融入这家新店的运作中去了。

她并不是唯一求变的人。所有企业CEO都在不同程度地追求新求变:惠普、思科、甲骨文和SAP莫不如此。

罗睿兰还分享了她在领导IBM过程中学到的三个重要教训:

一是“不要墨守成规。”只有不守旧,你才愿意放下过去的一切,去开拓美好的未来。

二是“不要把你当做一个产品,也不要让你的竞争对手来决定你。”大多数企业科技公司都热衷于与别人竞争,看到别人做什么就做什么,而不肯越俎而代,另辟蹊径。这样“你就不清楚

专家
观点

超市经营首先应确定业态定位,既要在目标市场上进行合理布局和总量控制,避免重复建设和盲目发展带来同业态模式的恶性竞争,确定适宜的业态形式;还要集中力量发展条件好的业态经营形式,从而在不同层面上占有零售消费者和享有更广泛的市场份额。大润发针对目标市场,从业态、店址、店面规模和商品价格多方面进行相应的市场定位,成功树立了低价形象。

同时,一个门店的经营方略、管理架构、商品及服务营销等都可以根据市场情况做出调整,唯独地址是较难改变的。零售企业只有选择比竞争对手更佳的位置,才能为日后的成功经营创造良好的立地条件。面对日益加剧的市场竞争,大润发在把握好市场竞争环境、客观分析自身现状的基础上,谨慎选择了市场扩张战略。

大润发成功的营销战略模式为国内零售业的拓展提供了有益的启示和参考。

陈涛 方静
(《企业研究》)

——地址选择——
没有关闭过一家门店

业内有句话,做好一家店,第一是选址,第二是选址,第三还是选址。可见选址对门店的销售额起到至关重要的作用。

大润发的选址理念:谨慎选址,宁缺毋滥。“与其开得不好,还不如不开,我们在选址方面特别重视”,大润发董事长助理洪万康说。谨慎选址的另一层含义是,一旦地址选定,便坚持经营下去,不轻易放弃。

事实上,以沃尔玛、家乐福为代表的外资大卖场与物业主签订租赁协议的时候有一项“免费退出”条款,即无论租期多长,如果经营不善,商户可以提前几个月通知业主,选择适当的时间“全身而退”。但洪万康不赞同这种做法,洪认为,可以对门店进行调整,但地址一旦选定,就要坚持开下去。“至今为止,大润发没有关闭过一家门店。”洪万康说。

为了选址之前考察物业,大润发的总裁时常放下身段,亲自到实地调研。一个真实的例子是,为了东北某个门店选址,大润发的总裁曾经两度微服私访,详尽了解了当地的市场状况才最后拍板的。而这两次微服私访,在大润发的总裁离开当地以后当地的员工才听说。由此,大润发可以在网点刚刚确定之际就为这家新店奠定了非常好的利润基础——他们的租金总是业内最低水平,租期也是最长的,而且取得这种利润的成本是最低的。

——比价策略——
打造价格形象脱颖而出

在大润发北京民族园店长办公室墙壁上挂着一张

■ 世界之窗

如果有任何科技公司可以完美阐释“转型”这个词的含义,那么这家公司非创立103年的IBM莫属。

现在,它的变化更胜以往。在《财富》杂志于美国加利福尼亚州拉古纳尼古尔举行的“最具影响力女性”峰会上,IBM CEO 罗睿兰(Ginni Rometty)表示她别无选择,只能迎难而上。

“发展和舒适不能共存。这无论是对人,对公司,还是对国家均是如此。”罗睿兰说。

罗睿兰正在领导IBM经历这种“不变不行”

的艰难时期。

在过去三年中,IBM的整体营收正在下滑,她面临着扭亏为盈的巨大压力。但是,她有自己主张。“人们在不断敦促我们要发展,但这并不是我最优先考虑的事情。”她说。

相反,她立足长远,投资了数十亿美元开拓新业务,例如进军热门的云计算领域,以及与苹果合作帮助企业实行移动办公。

而且,她还大刀阔斧地砍掉了业绩不佳的业务部门,解雇了数千名员工。与此同时,她在一些热门领域却在积极地招兵买马。

发展和舒适不能共存