

谈经论道

移动互联网时代更需要创新

腾讯作为一家做连接的公司,在新的互联网格局下,我们应该继续承担怎样的使命。有几点思考和建议想跟大家分享:

互联网将更多连接用户需求。互联网不是新经济新领域独有的东西,最终它会成为可以给所有行业应用的工具,互联网会在各行各业焕发生机。我们做最底层,上面由传统行业自己搭建自己的逻辑,来应用在自己的领域。每一行都很深,需要各行各业用起来,才能发挥移动互联网的最大威力。而在这个基础之上,互联网将更大范围连接用户更深层的智能化社交需求,在PC端、移动端、多终端,腾讯都能成为一个互联网连接器,一端连接合作伙伴,一端连接海量用户,共同打造出一个健康活跃的互

网生态,连接一切。

移动互联网将延伸到更多产业领域。移动互联网终端的商业模式还有很多等待我们去探索。但移动互联网才是真正的互联网,这里的连接和延伸将会从点到面,不断放大。“互联网+”不断创新涌现,“+”是指各种传统行业。“+通信业”是最直接的,“+媒体”已经开始颠覆,未来是“+网络游戏、零售行业”,还有现在最热的互联网金融。

要懂年轻消费群体,并让他们参与决策。腾讯的理念是以用户价值为依归。在90后兴起的时代,我们更加要去了解这群用户的心理偏好。我们做的是互联网连接,如果不能理解另一端的互联网新兴主流用户群体的消费行为、

使用习惯是什么,这将会成为最大的隐忧。要不断更新迭代、顺应潮流。消费者的喜好、反馈是快速地通过网络来参与互动,同时还代表着互联网精神,就是追求极致的产品体验,极致的用户口碑。用口碑营销、粉丝文化创造出一线互联网化的产品,让人们口口相传,并让消费者参与决策,对移动互联网产品的竞争力也非常重要。

移动互联网创业,需要更多的创新。在传统行业会有资金密集型扭转的机会,但移动互联网基本不太可能,因为这个市场不是拼钱,也不是拼买流量,更多是拼团队。创业成功还是失败,最关键的要看团队的精神,以及创新的能力。随着移动互联网在更多产业领域的连接和

渗透,需要更多的创新来改变原有的业态模式,更快速高效地转化为更强的科技生产力。在创业的道路上,对移动互联网有敏锐的前瞻性、了解年轻用户群体、及时进行产品更新迭代、坚持创新精神的团队,才会是最后的胜利者。

在移动互联网时代,随着更多的用户需求和更多的产业领域的连接,给各行各业都带来了空前的机遇,新的游戏规则正在形成。无论是互联网的从业者,还是传统领域的创新者,都要更主动、更积极地参与到这场变革中来。

(10月29日,腾讯公司公布了一封由腾讯公司董事局主席兼CEO马化腾致业界合作伙伴的公开信,本文节选自该公开信。来源:新浪科技)

管理速递②

柔性管理法则
“以人为中心”的人性化管理

今天的企业管理,正在朝着科学化、精确化的方向发展,这实际上是一种刚性管理;而管理者或多或少都忽视了,管理也应该有其柔性的一面。在21世纪的今天,虚拟组织、柔性团队正在成为管理的主流,企业的柔性管理也受到了空前的重视。

什么是
柔性管理法则?

所谓柔性管理,从宏观层面上看,是一种对“稳定和变化”同时进行管理的新战略。

与“以规章制度为中心”的刚性管理不同,柔性管理,究其本质,是一种“以人为中心”的“人性化管理”,它在研究人的心理和行为规律的基础上,采用非强制性方式,在员工心目中产生一种潜在说服力,从而把组织意志变为个人的自觉行动。

柔性管理的最大特点主要在于不是依靠权力影响力(如上级的发号施令),而是依赖于员工的心理过程,依赖于每个员工内心深处激发的主动性、内在潜力和创造精神,因此具有明显的内在驱动性。



解读

具体到职能管理层面,企业柔性管理强调感情管理、塑造企业文化、推行民主管理、重视人才培养、人力资源开发;强调组织的柔性化,如由集权向分权的过渡,金字塔型向网络型组织过渡,组织机构的弹性权变设置等;强调战略决策的柔性化,如增强战略的灵活性,实行弹性预算、推行滚动计划法;强调营销组合来吸引消费者,刺激购买、实现销售;强调生产的柔性化,如制造业采用柔性生产线来组织灵活生产、突出多品种、小批量、适应市场变化的产品;强调利用高新技术进行管理,如信息技术带来的管理信息系统、办公自动化等使管理具有更灵敏、快速的特点;强调视觉标识管理。

柔性管理主要体现在管理决策柔性化和激励机制的柔性化。管理决策的柔性化首先表现在决策目标选择的柔性化上。传统决策理论认为:决策目标的选择应遵循最优化原则,而事实上由于决策前提的不确定性,难以按最优化准则进行决策。而如果以满意准则代替最优化准则,决策者根据已掌握的信息作出满意的选择,因而具有更大的弹性。决策的最优化准则向满意准则的转变,实质上就是从刚性准则向柔性准则的转变。此外,管理决策的柔性化还体现在决策程序上。“一言堂式的决策”属于刚性决策,“群言堂式的决策”是由相关人员独立自主地自由发表意见和建议,并在此基础上进行综合分析,择善而行,由此而形成的决策,可称为柔性决策。

柔性管理的另一个重要体现就是激励机制的柔性化,除了物质上的奖励外,更应注重精神上的嘉奖,还可以通过扩大和丰富工作内容,提高工作的意义和挑战性对员工进行激励。这已经在一些高技术公司中得到了体现。



启示

“柔性管理”在未来企业管理中的作用表现在:激发人的创造性。知识经济时代的主要财富来源于知识,知识根据其存在形式,可分为显性知识和隐性知识,后者指员工的创造性知识、思想的体现。隐性知识只存在于员工的头脑中,难以掌握和控制。要让员工自觉、自愿地将自己的知识、思想奉献给企业,实现“知识共享”,单靠“刚性管理”不行,只能通过“柔性管理”。

适应瞬息万变的外部经营环境。知识经济时代是信息爆炸的时代,外部环境的易变性与复杂性一方面要求战略决策者必须整合各类专业人员的智慧;另一方面又要求战略决策的出台必须快速。因而仅仅靠规章制度难以有效地管理该领域,只有通过“柔性管理”,才能提供“人尽其才”的机制和环境,才能迅速准确地做出决策。

满足柔性生产的需要。知识型企业生产组织上已经发生了巨大变化,这必然要反映到管理模式上来,导致管理模式的转化,使“柔性管理”成为必然。

58到家:互联网思维做线下服务

文·马继华

移动互联网的普及大大促进了O2O的产业发展,互联网公司传统的商业企业都在探索O2O商业机会。O2O是线上与线下的结合,互联网公司的思维往往水土不服,而传统企业也往往不得互联网业务发展的精髓。

今年,58同城旗下成立了独立的O2O公司“58到家”,号称其服务模式引发行业里对移动互联网O2O模式发展路径的新探讨。

那么,这家公司在O2O上的探索有哪些值得借鉴之处呢?

——运营管理——
线上有交易线下做培养

互联网公司的运营基本上都采取轻公司模式,一般仅仅是搭一个平台,通过线上的信息交换来帮助或完成商业交易,对于在线下组建实体的团队与业务的管理并不在行。

但是,O2O的特点就是线上与线下的沟通,如果仅仅是把线上的平台做好,而线下缺乏资源,注定不会有好的成果。同时,在形式多样、人员成分复杂的服务业方面,单纯依靠线上平台简单的把线下的服务整合到一起的方式,也往往不会顺畅和可持续发展,且无法形成自己独特的竞争力。

因此,要做好O2O,就需要在线上构建好的平台和完善的系统,更需要在线下参与服务人员的培养和管理,必要的时候还需要亲自操刀将服务资源整合和进行服务质量的提升,这样的模式才能长久的发展起来。

在58到家的模式中,线上的平台是服务信息的中转站,还在线下组建了实体性质的公司,拥有日渐完善的管理与培训系统,通过传帮带等多种现实培养提高服务人员的能力,等于是一家用互联网思维做起的非互联网实体公司。

——获益理念——
用户赚钱平台才会赚钱

在互联网行业中,大家都认同一个理念,只要让用户赚钱,平台才能赚更多,一个仅仅消耗用户资金的平台不会有大的获益和长期的健康发展。

与货物商品交易不同,O2O的商品主要是服务,而服务业的特点是更加注重短期与即时的收益,在交易的进行中或完成后要很快地拿到服务报酬,如此就需要O2O平台能够让参与其中的服务提供者感受到服务价值的回报与持续的提升。

58到家提供的服务中,家政服务人员可以得到比原来散户或通过线下中介更多的服务机会,也会因为位置服务等加入大大减少了服务过程中的冤枉路、错等待,将原来一天两三单增加到五六单,大大提高了个人收入,吸引力自然很大。

——赢利模式——
基础免费增值服务收费

一般来说,O2O模式要想生存,必须实现服务提供者与服务平台都能够赢利,否则这个服务平台不会长期存在下去,要想实现双赢,就必须解决赢利模式的问题。



很多信息平台为服务人员提供了更广阔的挣钱机会,所以会向服务人员提取中介费用,这也是线下各种中介流行的模式,但是,面对不可避免的服务人员与服务需求方跨越平台直接接触的机会,这种中介只能千方百计地阻断和干扰买卖双方的直接联系来保证自己的价值。

O2O是依托网络建设的,信息透明化大大增加,要想实现自己的商业利益不太可能继续线下中介模式,由此便需要创新,而基础服务免费、增值服务收费的模式可能会更具有竞争力。

比如,58到家对一般的家政服务人员的并不收取任何中介费用,只是在服务人员通过公司的培训,达到了更高的级别从而拿到远远高于行业平均收入之后,在高端的服务项目上收取特定的增值服务费。这种模式让大量的服务人员享受到全额收益的同时,也会让高端服务者心甘情愿地付费。

——独特能力——
黏住用户而不控制用户

用户流失对于任何企业都是经营的大敌,而对O2O企业更是关系到生死存亡。面对人数众多,来源繁杂、流动频繁且与各种信息平台、各需求方联系密切的服务人员,要想通过制度把这些人控制得死绝非易事。

在线下,很多中介服务机构的方式是两种,一是收取保证金,用金钱来束缚服务人员的手脚,二是一事一收,不管长短,每单结算。这样的模式对想把平台做大做强的O2O企业并不适用。

58到家的经验是,公司不去强行地控制用户,而是通过独特的能力把客户牢牢的黏住在平台上。如果一个人平台的管理之下能够每个月挣到七千或万元,一旦

■知识链接

O2O即Online To Offline(在线离线/线上到线下),是电子商务名词,指将线下的商务机会与互联网结合,让互联网成为线下交易的前台,这个概念最早来源于美国。O2O的概念非常广泛,只要产业链中既可涉及到线上,又可涉及到线下,就可通称为O2O。主流商业管理课程均对O2O这种新型的商业模式有所介绍及关注。2013年O2O进入高速发展阶段,开始了本地化及移

离开了平台就只能恢复到以前的四五千元,平台几乎不用担心很多人会跑掉。

借助O2O平台的信息整合能力和调配资源的水平,58到家大大提高了入驻人员的收入水平,而不断增加的服务需求方数据库和增多的优质服务人员的匹配服务机会,用户的忠诚度大为增加,平台也将健康的发展。

——竞争优势——
做强大平台构建小市场

在家政服务领域,中国现在还是一个地域分隔,多为小微企业的商业天下,大大小小的服务机构林林总总,服务范围很窄,但因为接地气而具有顽强的生命力。

在大型的O2O平台进入这个领域之后,面对的将是化整为零的地方势力的竞争,强龙难压地头蛇,大平台也面对小市场的挑战。

因此,O2O要想在竞争中获胜,就必须一方面通过自己的大平台优势率先抓住大客户,像滴滴快的一样,即便各地有很多叫车平台,但商务人士和出差人群却几乎最依赖全国一体化的大平台。接着,大平台还要在当地构建小市场,将大平台化整为零,依托当地资源,甚至与地方的企业合作,在当地建成小市场。大平台的用户规模和成本控制能力都是小公司无法比拟的绝对优势。

与此同时,按照58到家的设想,具有上市公司背景和大资本运作能力的58同城有实力与当地政府及各种资源管理方进行谈判协调,把全国大平台上的服务人员与当地的需求进行对接,或者将地方上“50万手艺人”通过58到家的O2O平台将业务拓展到全国,从而在当地小平台上做大市场。这种“大平台小市场,小平台大市场”的能力是地方性中介机构无能为力的,也是58到家的优势所在。

什么是O2O?

动设备的整合,于是O2O商业模式横空出世,成为O2O模式的本地化分支。

O2O商业模式又称离线商务模式,是指线上营销线上购买带动线下经营和线下消费。O2O通过打折、提供信息、服务预订等方式,把线下商店的消息推送给互联网用户,从而将他们转换为自己的线下客户,这特别适合必须到店消费的商品和服务。

世界之窗

三星帝国面临不少挑战

对于三星集团而言,李健熙不仅是董事长,更是公司前进的驱动力。今年5月份,李健熙因出现呼吸困难,随后被送往附近医院的急诊室。随后,其掌管的数量也出现了近年来少有的危机。在过去数十年中,该集团旗下最重要子公司三星电子的Galaxy品牌智能手机销量出现大幅下滑。眼下,李健熙所建立的庞大商业帝国正在通过复杂的上市和并购来实现重建。

对于现年46岁的李在镕而言,这位尚未经历考验的中年人将从其父亲李健熙手中接过权杖,出任该集团的新董事长。要知道,三星集团可是全亚洲最为成功的企业之一。

三星集团包括85个下属公司及若干其他法人机构,业务涉及电子、金融、机械、化学等众多领域。近期,三星集团进行一系列资产处理、资产负债调整以及产业剥离。有分析称,经过这一番操作,三星家族在继承问题上的不确定性进一步减少。由此,李在镕将继承三星电子、金融、建筑

等集团主力业务部门的格局更加明晰。作为三星集团的未来继承人,李在镕将面临不少挑战。

分析韩国财阀集团网站Chaebol负责人Chung Sun-seop说:“在父亲不在的情况下,李在镕似乎能够有效地掌管整个集团。他最大的挑战可能在于如何令集团最大的子公司三星电子重新点燃发展动力。”

不过,批评人士表示,三星正在重蹈其他财阀的覆辙,通过强势的子公司来帮助较弱的子公司摆脱困境。

由于韩国政府方面正在试图遏制家族经营大集团,以提升企业管理,三星集团还面临股权结构的压力。在韩国财团中,三星拥有最为复杂的交叉持股结构。有律师就建议说,李在镕需要对交叉持股进行调整,使之成为控股公司的结构,这样一来有利于提升个人的可靠性。分析人士认为,创建一家控股公司来掌管庞大

的商业帝国并不是一件很容易的事情。三星集团已经将部分企业上市或即将上市,通过这种资本运作来帮助李健熙子女支付巨额的遗产税。专门研究财阀的专家指出,这种继承性质的重组可能面临来自股东的反对,因为此类交易或许不能提升股东的收益。上月,三星重工取消与三星工程合并计划就是由于股东的反对。

不过,法国巴黎银行分析师Peter Yu表示:“李在镕本意就是精简其父亲和祖父打造的十分庞杂的商业帝国,将股权关系简化。这样的努力主要是为了提升核心竞争力,对于投资者而言是一个积极的信号。”

上月以来,三星集团一直在为管理层重组做准备,这一举措将允许李在镕进一步巩固其对集团的控制以及为赢弱的部门注入新动力。

新加坡国立大学教授Chang Sea-jin表示:“由于其产品的领先性、广泛的销售渠道以及品牌价值,三星还没有走上穷途末路。不过,该公

司的软件一直是硬伤,要保持领先,急需补充更为出众的软件实力。”

在这方面,三星并没有少下功夫。为了摆脱对谷歌Android操作系统的依赖,三星近几个月加紧研发新型移动操作系统Tizen。虽然该公司推出基于该软件的手机产品一直往后拖延,但还是发布了一款Tizen智能手表,不过可以使用的应用却非常有限。

野村证券战略家Michael Na指出:“三星如果一直坚持一只靠智能手机等硬件产品赚钱,其将陷入真正的麻烦。不幸的是,鉴于固执的企业文化以及领导者主推硬件的定势思维,软件并不是三星的DNA。”

法国巴黎银行分析师Peter Yu依然对三星的前途保持乐观:“你可以看到很多伟大品牌的兴衰,但是三星尤其善于克服危机。他们一直能够在经历痛苦的重组后焕发生机。”

(来源:中国家电网)