

谈经论道

没有成功的企业 只有时代的企业

2005年9月,我们提出了“人单合一双赢”模式,对互联网模式的探索已坚持不懈进行了九年多。那么,为什么我们要持续不断地坚持九年多?目前阶段,海尔在做什么?这两个问题合起来,其实就是一个因果关系或者来龙去脉,既有海尔互联网模式的过去时,也有现在进行时,还有未来探索的东西。

所谓“人单合一双赢”,“人”就是员工,“单”是用户需求。员工和他的用户需求联系在一起,非常困难,因为一个企业找到自己的用户并不容易,如果变成每个人都要找到自己的用户,就更困难。

当初,我们感受到互联网的挑战已经到来。信息的零距离——原来的信息是不对称的,而互联网上用户得到的信息比企业更多。这个信息零距离带来的挑战是什么?就是用户个性化,要求企业从大规模制造变成大规模定制。然而,不让每一个员工都对准他的用户,大规模定制是没有办法进行的。所以,这是应对互联网时代的挑战必须要做的选择。

海尔内部的员工很难接受,因为过去的文化是执行力文化。要转型,观念上要转变,思维模式要改变,更重要的是,管理、组织架构全部

都要变,这很难被接受。所以,我们进行了这么长时间的探索,因为一开始老是在纠结,有时候在徘徊,有时候可能是走两步退一步,甚至退两步,也就是一个试错的过程。

为什么又一直坚持下来了?就是基于这样一个理念——“没有成功的企业,只有时代的企业”。所有的企业都不要说自己成功了,你只要是感到自己成功了,但那只不过是如果你踏准了时代的节拍,而没有任何企业可以永远踏准时代的节拍,因为时代变化太快了,没有办法预测它;我们是人不是神,没有办法永远踏准,所以唯一要做的就是改变自己,企业不可能改

变时代。

怎么做呢?海尔有一个很重要的理念——自以为非而不是自以为是。“是”是什么?是时代,是用户,只有跟着在变的用户和时代改变。克莱顿·克里斯滕森说创新有两类,一是延续性创新,一是破坏性创新。延续性创新只不过延续过去的路走,而破坏性创新则要找到新的路。破坏性创新对企业来讲就是两个结局,要么成为破坏者,要么被破坏。

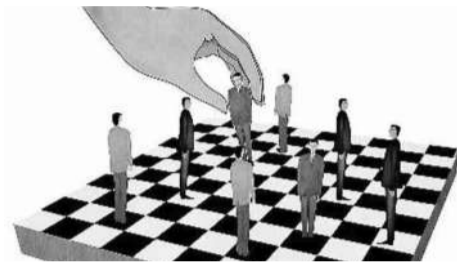
(本文节选自海尔董事局主席、首席执行官张瑞敏1月8日在“海尔互联网模式创新国际研讨会”上的演讲,来源:海尔公众号)

管理速递

特雷默定律 企业里没有无用的人才

正确对待人才的“长”与“短”,这是我们选择人才时要考虑的一个重要问题。在一个团队中,每个人各有所长,但更重要的是领导者能将这些人依其专长运用到最适当的职位,使其能够发挥自己所长,进而让整个企业繁荣兴盛。

世间没有无用的人,只有不会用人的领导。由此可见“用人之道”的博大精深,奥妙无穷。



什么是特雷默定律?

英国管理学家E·特雷默提出特雷默定律:每个人的才华虽然高低不同,但一定是各有长短,因此在选拔人才时要看重的是他的优点而不是缺点,利用个人特有的才能再委以相应责任,使之各安其职,这样才会使诸方矛盾趋于平衡。否则,职位与才华不能适合,使应有的能力发挥不出,彼此之间互不信任,势必造成冲突的加剧。



解读

作为领导者,不能凭其表象就对下属职员作出定性,确定孰优孰劣,而要善于发掘其背后隐藏着的一面。要把问题看深看远,要进行综合评估。一方面不能夸大其优势无视其不足,亦不可只见其缺点,不见其优点,走入以短掩长的误区。水晶刚出土时,是一块黑乎乎的东西,若据此判断是废物而扔掉,岂不可惜?不可否认,企业中也有潜藏的“高人”,或许他们不善表达,性格木讷,不善广结人缘,只是勤勤恳恳地做好手头的工作,是很容易被忽略的角色。领导若能深入其中,做一些适当的观察与了解,就有可能发现他原来在某一技术领域是个行家。

相反,如果领导没有发掘潜在人才的观念或眼力,或者看不到一个人的短处在一定程度上能转化为优势的客观事实,而只是轻易认定“某某无用”,这就犯了企业用人中以短掩长之大忌。“一叶障目,不见泰山”,就不可能达到企业人力资源的最有效配置,为企业创造新高度奠定最为稳固可靠的基础。只有做到“智者取其谋,愚者取其力,勇者取其威,怯者取其慎”,才会促使企业在市场竞争中蒸蒸日上。



启示

现代社会的竞争,其实就是人才的竞争。一个国家如此,企业亦然。如何科学、合理、有效地惟才是用,是摆在企业各级领导面前的首要难题。企业里没有无用的人才,只有不会用人的领导者。善于用人,不仅要善于将人才放在合适的位置上,更重要的是要知道如何发挥他们的最大特长,知道如何充分利用他们的特点,甚至“变废为宝”。

会用人既是最大的本事,也是一门艺术。它需要具备伯乐的智慧,既要通晓人性的各种弱点,又要懂得运用为人处世的种种技巧。身为企业的带头人,花点时间和精力去研究用人的奥妙是值得的。

读书吧



作者:[以]亚里·拉登伯格/加夏罗默·迈特尔特 译者:曹哲/张哲 出版社:机械工业出版社

这是一本故事书,却全面地解答了创新研究领域最难的问题“How to do”。

以色列最著名的广告大师亚里,在一次广告创意过程中,意外地发现了“天使推拉推”,天使带来激发创新与想象力的推拉推新方法。就像摄影广告中常用的拍摄手法,将思维的“镜头”推进(Zoom in),拉出(Zoom out),再推进(Zoom in),便产生了创新与创意。

以色列最著名的创新研究专家夏罗默用古今艺术家、文学大师、科技界大佬、行业公司翘楚的创新结果验证了推拉推创新方法的正确性与实施要点。通过本书,你将看到达·芬奇、毕加索、柴可夫斯基、披头士乐队、彼得·德鲁克、伊夫·圣罗兰、比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯、M&M's巧克力、3D打印、戴尔公司、IDEO公司……创新的本质与实现途径。

呷哺呷哺:将标准化“武装到牙齿”

文·赵向阳

中餐标准化是行业性难题,因为中餐菜品多样、工艺复杂,对火候拿捏、烹制手法乃至食材产地等有较高的要求。但呷哺呷哺的标准化理念植入了从源头采购到门店运营的每个环节,可以说将标准化“武装到了牙齿”。

呷哺呷哺餐饮管理有限公司总部人员每周的工作始于四句话:卫生清洁第一、营养快捷为要、大众消费是本、亲切关怀得宜。伴随着每周例会前,参会人员对于这四句口号的宣读,呷哺呷哺公司开始了一周繁忙的工作。而这看似平淡无奇的经营理念却是呷哺呷哺快速扩张的秘诀:食品卫生、用餐快捷、价格平民以及服务亲切。

位于北京市南中轴线的孙村工业开发区是呷哺呷哺公司的总部所在地。总部所有职能部门在此办公,它就像一个巨大的CPU,处理着全国400多家门店的所有信息。此外,呷哺呷哺配送中心全国总仓以及掌控核心秘密的中央厨房也设置在这里。每天,呷哺呷哺配送车辆源源不断地从这里出发,满载当日的食材,送往北京市场的200多家门店以及设立在外埠城市的区域配送中心或者当地运转中心。

呷哺呷哺创立于1998年,其独创的吧台式就餐模式和传统火锅相结合,开创了时尚小火锅的新业态。目前,呷哺呷哺在北京、上海、天津、辽宁、河北、山东、江苏7个省开了400多家直营店。

——源头采购—— 保证强有力的管控

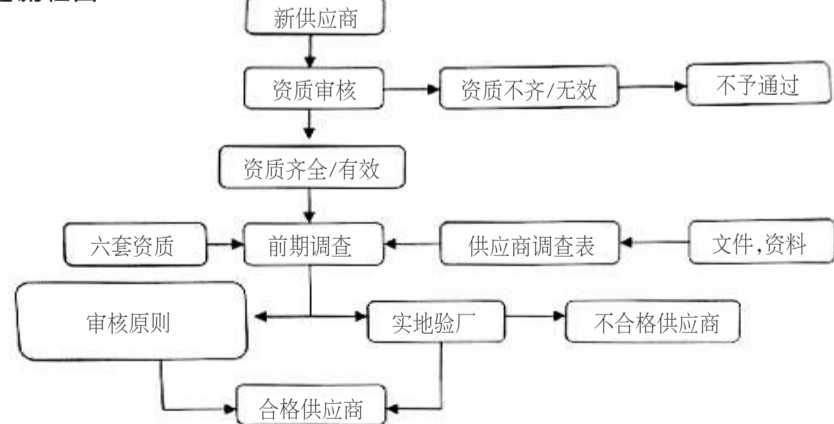
每年6月,呷哺呷哺高级采购经理刘刚便驾车从北京出发到锡林郭勒盟,驱车奔驰在广袤的草原上,与他同行的还有呷哺呷哺品质管理人员。刘刚要奔走在呷哺呷哺位于锡林郭勒的羊肉供应商之间,巡查供应商工厂、了解供应商资金状况、打探当地羊肉收购价以及向供应商下单,保证来全年的羊肉供应量。

呷哺呷哺菜单上一款零售价为22元/盘的锡盟羔羊肉,给呷哺呷哺带来无数回头客。6月到10月这几个月,刘刚要一直呆在锡林浩特,从羔羊的收购、屠宰、分割、打卷到最后的运输,每个环节都要亲自把关。直到呷哺呷哺需要的500吨羔羊肉采购完毕。如何判断是否为乌珠穆沁羔羊?呷哺有一套完善的标准体系。直到羊肉打卷完毕,按照一定的规格封装在纸箱里,刘刚在纸箱外面贴上印有呷哺呷哺LOGO的封条,从当地通过冷链物流运出,他的工作才算完成。

见微知著,羊肉的采购可以类推到其他肉类的采购。

蔬菜占到了呷哺呷哺火锅店食材消耗很大一部分比例,由于产地不同,即便看起来一模一样的蔬菜,其口感也相差迥异;即便是同样的产地,随着每个季度的气候变化,同样品种的蔬菜,口感也有所不同。对此,呷哺呷哺采用基地化种植来实现菜品的标准化。目前,呷哺呷哺共有9家蔬菜供应商,满足90%的蔬菜供应量。而呷哺呷哺订单占到了蔬菜供应商80%的产能。这一比例保证了呷哺呷哺对蔬菜供应商有着非常强的管控能力,同时也确保了90%的菜品来源掌握在自己手中。

新供应商引进流程图



——供应管理—— 严格的监管体系

呷哺呷哺对供应商有一套严格的监管体系。根据供应商质量系统、工厂环境、产品控制、工艺控制、员工管理五大质量审核模块将供应商分为A、B、C、D、E五个等级,其中A级为优秀供应商,B级为良好供应商,C级为合格供应商,D级为潜在供应商,E级为被淘汰供应商。

呷哺呷哺每年会根据供应商产品质量对200多家供应商进行回顾,并根据回顾的情况进行供应商优化。除了年度考核,呷哺呷哺对供应商实行前置管理。呷哺呷哺品质管理人员每年会定期或者突击针对供应商工厂进行检查,如果出现问题,在对供应商进行纠正同时,对采购人员也进行相关绩效打分。

——中央厨房—— 标准统一成本控制

呷哺呷哺总部行政楼后侧一栋白色小楼,进去之后便闻到一股若隐若现的酱料味。这里便是呷哺呷哺的中央厨房,也是其口味标准化的核心。作为一家餐饮企业,中央厨房是其独特口味的秘诀所在。在口味的统一化和运输效率两者找到一个最佳平衡点,这便是呷哺呷哺中央厨房的宗旨所在。

直接关乎火锅口味的底料、辣椒油以及蘸料等则全部由中央厨房把控。这里面又有一个例外,呷哺呷哺调料,在呷哺呷哺门店最受欢迎的花生酱调料(呷哺调料)保质期短,在低温环境下只有四天时间的保质期。因此,为了保证其配送到门店时的新鲜程度,呷哺呷哺中央厨房还在沈阳、上海两个拥有区域配送中心的城市设立了

两家外协工厂,以辅助加工呷哺调料,从而保证呷哺调料及时到店。除此之外,呷哺呷哺的锅底、其他调料、鸡油、辣椒油等均位于北京总部的中央厨房生产。

呷哺中央厨房的诞生先于呷哺店面,是基于呷哺发展整体战略考虑。对于中餐连锁企业来说,标准统一与成本控制是中央厨房的核心使命。如何将中餐的传统工艺特点与现代食品工业手段高标准结合是呷哺呷哺中央厨房的发展主要课题。

呷哺呷哺的中央厨房的标准化体现在六个方面:产品标准化、流程标准化、费用控制标准化、环保标准化、规模效应降低管理成本、核心竞争力加强为企业发展注入更多活力。

——门店运营—— 标准化理念深入骨髓

标准化理念已经在呷哺呷哺公司深入骨髓,对于标准的执行,从采购人员开始,最终落笔在门店运营层面。消费者进店之后的招呼、引位、点餐、餐巾纸的发放,食材的摆盘,乃至打饮料的方式都有详细而具体的规定。对于标准的执行考验着基层门店的管理能力。

每天早上7点钟,位于北京西单明珠8层的呷哺呷哺的早班工作人员开始收货操作。头天下的订单现在已经送到了门店,门店人员根据收货单和验收标准清点食材的数量和品质。由于食材是经由配送而来,在上一个环节中,农药残留以及一些食材的理化指标均已经过检验。门店人员主要验收食材的品相和损耗情况,这直接影响到门店的出成率。如果门店人员没有发现或迁就,则影响到门店绩效的考核。

门店人员对食材的处理也有着非常严格的标准和流程,每个步骤同样有具体的规定,仅仅一项切肉操作便有十多个步骤和标准。

呷哺呷哺的标准化是一个系统工程。每个环节都做到了标准化处理,从而使得下一个环节更加方便。门店每一个岗位都有一系列标准,该岗位人员要牢记这些标准,而店长则要记住全部标准。店长的任务之一便是确保标准的执行。

标准化是呷哺呷哺管控门店一只看得见的手,而另一只看不见的手则是对门店的关键绩效指标考核,即KPI考核。中餐菜品的多样性和原材料处理的复杂性决定了其很难做到整齐划一的完全标准化。为此,呷哺呷哺总部通过出成率来考核。出成率是指某品类实际产出的量除以收货总量。呷哺呷哺根据不同品类的损耗规定了不同的出成率。如果门店执行的时候达到了规定以内的出成率,则KPI考核通过。如果达不到出成率,这意味着中间损耗严重或者标准化执行有问题,就应该进行分析。

(来源:第三只眼看零售)

世界之窗

初创企业如何应对6个月的生死劫

许多初创企业在最终失败的前几个月,都会经历一个特殊阶段:在最后破产前,它们有6个月的时间做准备。初创企业希望从投资人那里获得更多融资,以便避免这个特殊阶段。但实际上,首次说服投资者已经很难,而想要第二次从投资人那里获得资金支持更难。

促使创始人第二次寻求融资往往基于三个因素:公司现在的开支比其第一次融资时更多;投资人对他们已经投资的公司要求标准更高;公司现在开始走向失败。在第一次融资时,公司是否会取得成功无

法判断,可是现在再问创业是否成功,默认答案就是失败。

我称文章开头的情况为“致命挤压”。“致命挤压”之所以如此危险,原因之一是它会自我强化。创始人往往过高估计他们能够获得融资的机会,同时对自己的产品能够盈利信心十足而产生懈怠,这进一步降低了他们筹款的几率。

如果你已经陷入“致命挤压”的困局,你要如何做?首先是重新评估能够筹集到资金的可能性。现在我要明确告诉你:你筹集到资金的可能性为零。

那么你还剩下3个选择:你可以关闭公司,评估你能赚多少钱,评估你能减少多少开支。

如果你确定自己无论如何做,公司最终都难逃失败的命运,那么你应该关闭公司。如果你不想关闭公司,那么只能寄希望于增加收入和减少开支。如果裁员能让你盈利,或者能让你节省下开支继续盈利,你应该避免直接危险。否则,你依然只剩下3个选择:你可以解聘好人,让某些或全部员工临时降薪,或增加收入。即使你只剩下少数员工,但却可以更好地集中全力于如何增加公司收入。无论如何,

你唯一要做的工作就是在最短时间内获得更多收入。

好消息是,许多成功的初创企业都通过了濒死考验,并走上蓬勃发展之路。如果你处于“致命挤压”中,你只需要及时意识到,你即将面临生死抉择。

(本文选自保罗·格雷厄姆的博文,保罗是美国著名程序员、风险投资家、博客和技术作家。他也是硅谷著名的创业孵化器YCombinator的创始人,享有“硅谷创业教父”的美誉。来源:腾讯科技)