

■ 谈经论道

复制创新更是创新

创新这个主题非常重要,尤其是对今天的互联网相关企业来说。中国电子商务已经超过美国,不管是从增长还是零售占比来看。尤其是智能手机出现以后,中国电子商务迅速向二三四线城市下沉。中国手机用户早就超过5亿,但仍在以接近25%的速度增长,也就是说最迟到明年,智能手机用户会全面超过PC用户,将来的电子商务主战场会转移到手机端。

以前我们谈了很多概念,在没有移动设备的时候这些都只是概念。有了移动设备后,概念才有了落地的可能。比如说,有了定位功能,很多O2O概念就可以实现。有了设备之间的感应功能,才能做成物联网。移动设备具有即时社交功能,这样你可以看到一个商品

后,直接咨询亲戚、朋友、意见领袖,然后决定买不买。所以我认为下一个创新浪潮更多地将由移动设备来引发。

创新非常重要。几十年前我还在读书的时候,非常渴望去一个伟大的公司实习,最后去了柯达。它曾经占据了全球胶卷市场70%的份额,虽然数码相机就是柯达发明的,但它受困于传统思维,自己不敢投入数码相机,结果被别人投入了。所以说,创新与否决定着企业的生存。

创新绝对不是一个人做的事情,要每一个人都要创新。1号店定期组织创新日活动,各个团队把自己的创新项目拿出来,用一整天时间进行评论。每个团队讲自己的创新,同时激发其他人的创新意识和创新思维。效果非常好。

创新不怕犯错误。我们每年投入30多个项目,其中有五六个成为公司的经营模式、模型等。存活十年的企业2%都不到。所以,要敢于革自己的命,不然就会被别人革了命。

创新不要一味地追求原始创新,原始创新的成本太高,时间太慢,复制创新也是创新。不要认为这个事情别人已经做了,没关系,你做了之后对企业有价值就是创新。

不要追求大而复杂,看起来很美好的创新,那些创新时间周期太长,要小步快跑,速度比质量更重要。我们商城的很多改进都是一步一步来的,现在的互联网思维之一就是小步快跑。

创新没有止境,过去的成功往往是未来的包

袱。我的老东家戴尔就是这样,他们以前的创新集中在供应链和商业模式方面,这是他们赖以成功的基础,可是早期的成功后来成为了他们的包袱。我离开戴尔的时候,它的股价是30多块,后来私有化的时候,只有9块多。之前的成功使他裹足不前。

没有做不到,只有想不到。想到就要做,但是当创新点太多的时候,就要做到有所取舍,因为资源有限,如果像撒胡椒粉一样撒下去,最后什么也做不到,所以在创新点多的时候,要挑选一些回报率、有战略价值的进行重点投入。

(本文节选自1号店董事长于刚在“商业评论大会”上发表的主题演讲,来源:商业评论网)

■ 管理速递③

彼得原理
晋升是最糟糕的激励

管理人员有时会被提升到他们所不能胜任的层次。特别是有这样的情况,管理人员在其职位上取得了成就,从而使他提升到较高的职位,但这一职位所需要的才能却常常是他所不具备的。这样的提升会使该管理人员无法胜任工作。这种现象在由销售、财务、生产等部门经理中选拔总经理时表现得最为突出。



什么是彼得原理?

彼得原理是管理学家劳伦斯·彼得(Laurence J. Peter)根据千百个有关组织中不能胜任的失败实例分析归纳出来的。其具体内容是:在一个等级制度中,每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。

彼得指出,每一个职工由于在原有职位上工作成绩表现好(胜任),就被提升到更高级别职位;其后,如果继续胜任则将进一步提升,直至达到他不能胜任的职位。由此导出的推论是:“每一个职位最终都被一个不能胜任其工作的职工所占据。层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的。每一个职工最终都将达到彼得高地,在该处的提升商数(PQ)为零。”



解读

彼得原理描述了组织中随处可见的各种可笑事情。大刘在一家IT公司从事技术开发工作,由于他工作努力,肯钻研,为人和气又乐于助人,深受上司赏识和同事好评。大刘的性格非常适合他的岗位;可以试验各种创新,以工作为乐,与世无争。他在不久前被公司提拔为项目主管。大刘非常感激上司对自己的知遇之恩,决心以更好的业绩来回报上司。他更加埋头苦干,想更多的点子,下属有什么难处他总是一揽子全包了。但上任不久,大刘却发现项目困难重重:一是自己在从事技术工作之余,必须以更大的精力来管理好这个项目小组,琐碎的事情让他忙得焦头烂额,根本无暇顾及更多技术的事。二是工作进程很不顺利,经常要加班到很晚还不能按时完成进度,同事怨言很大。三是小组中资历比自己老的多,很多技术人员对自己不服气,自己又不愿意说什么。结果,上司、同事、自己都很不满意,大刘从优秀的技术专家变成了不称职的项目主管。

凡是置身于商业、工业、政治、行政、军事、宗教、教育界的每个人都会遇到岗位适应的问题,都会受到彼得原理的困扰。彼得原理说明提拔职员或干部一定要着眼于潜力,重视人与岗的匹配,目前的成绩并不能作为提升的理由,而要看到他是否能在更高的层次上发挥能力。



启示

对一个组织而言,一旦组织中的相当部分人员被推到了其不胜任的级别,就会造成组织的人浮于事,效率低下,导致平庸者出人头地,发展停滞。因此,这就要求改变单纯的“根据贡献决定晋升”的企业员工晋升机制,不能因某个人在某个岗位上干得很出色,就推断此人一定能够胜任更高级别的职务。要建立科学、合理的人员选聘机制,客观评价每一位职工的能力和水平,将职工安排到其可以胜任的岗位。不要把岗位晋升当成对职工的主要奖励方式,应建立更有效的奖励机制,更多地以加薪、休假等方式作为奖励手段。有时将一名职工晋升到一个其无法很好发挥才能的岗位,不仅不是对职工的奖励,反而使职工无法很好发挥才能,也给企业带来损失。对个人而言,虽然我们每个人都期待着不停地升职,但不要将往上爬作为自己的唯一动力。与其在一个无法完全胜任的岗位勉力支撑、无所适从,还不如找一个自己能游刃有余的岗位好好发挥自己的专长。

丰田:每个员工的智慧都有价格

文·姜汝祥

是什么造就了丰田的神话?是什么让弱小的丰田最终战胜福特、通用这样强大的对手?是什么让丰田人称霸全球汽车业?

大部分的人认为丰田的价值无非就是“精益生产技术”,但对于缺乏“企业魂”的中国企业来说,丰田的意义更多是管理背后的“文化之道”,是一种看待问题的价值观和方法论。

为什么中国企业的员工没有丰田员工这么认真专注、没有丰田员工这么致力于为企业付出,问题一定不在员工,而在企业管理者。有什么样的管理者,就有什么样的员工,想要什么样的员工,就去培育什么样的管理方式。

丰田精神对西方管理模式最大的突破就在于企业的动力单元不是个人的成就,而是团队的赞扬和认同,以及来自家庭及邻里的评价。

——管理方法——
既学习西方又继承传统

到日本丰田进行参观时,75岁的MIC社长星野铁夫先生亲自为我们诠释了丰田的管理思想,他是这样讲的:“大家现在到这里来学习的,可能是丰田的生产技术或者生产管理技术,包括整个日本的生产管理技术和文化,但我觉得这一切还得归结到品质问题。有很多的丰田车被召回,丰田也受到舆论的关注,但我有信心丰田一定会挽回这种影响,回归到最基本的品质管理。”

丰田是这样说的,也的确是这么做的。在深度考察中,我们发现,日本的一些企业在模式上很西方化,但是在管理的基础上和道德层面上,并没有破坏传统的结构,而且其传统结构对于人的效率其实是正向的。

简单模仿西方不是企业发展的道路,只有将西方的管理理论与本国传统文化相结合,才是企业比较好的发展道路。日本的企业在这方面给了我们非常好的启发:他们既学习了西方,又继承了自己的传统。

日本管理方法的背后是对西方管理经验和东方管理文化的探索——他们比较完整地保留了这些传统的道德观念,保留了很好的上下级之间的合作,保留了很好的各个阶层的合作关系。

——管理体系——
三大做法突破西方模式

其实,日本文化深受东亚文化,特别是中国儒家文化的影响。中国以儒释道为主体的哲学,本质上是一种农耕文化哲学,这种文化非常强调节俭、勤奋以及消除浪费。丰田第三任总经理,被称为“丰田复兴之父”的石田退三,就把丰田精神称之为“农民精神”,要丰田人发扬农民那种淳朴、勤奋、认真、不畏劳苦和好学上进的精神。

日本的企业家从中国的传统文化中吸取了精华,形成了系统的管理思想。

丰田最大的好处就在于它的整个体系是开放的,你可以到它的车间去看,其实生产不是重点,但是你可以去看生产背后的劳资关系,去看它的收入分配的激励体系,去看它和供应商的关系,看它对市场的观察。在这之后,你就会发现,日本在文化层面上其实继承了很多传统的东西,这就体现出丰田的核心之道,即“以客户价值拉动生产系统之道”。

由此,你也可以了解丰田为什么可以在资金、资源等一切很匮乏的情况下,成为了世界汽车界的巨头,其实



丰田的回答是在“人”,以及对“人”的理解。

从全世界范围看,主流管理模式是指美国及欧洲企业的管理体系,基本全是西方的。这种体系有两个特点:一是强调法治,大家通过规则、制度和流程组织起来。二是鼓励个人竞争,个人对自我利益与成就的追求,是企业发展的动力。丰田精神对西方管理模式最大的突破就在于企业的动力单元不是个人的成就,而是团队的赞扬和认同,以及来自家庭及邻里的评价。

具体说来,丰田管理模式相对西方管理有三大突破:第一,用人方式。丰田管理体系是一个对员工充分授权的体系,而不是精英管理体系。这种体系强调,出现问题的时候,解决问题的主要力量应当是每一个员工,而不是像美国管理体系一样,主要依赖管理人员或技术专家。

第二,绩效管理。它强调绩效评估而不是绩效考核。在丰田管理体系之下,员工之间的收入差距并不十分巨大,业绩管理的重点放到评估上,帮助员工成长。

第三,解决问题方式。强调解决问题的时候,机制比责任重要,过程、方法比结果更重要,这对美国式职业精英强调责任、强调结果的方式是一个大的突破。

——管理机制——
强调“员工智慧”

丰田开创了一种“自下而上”的“人财”机制,即如何确立一个合理有效的机制,从而尽可能地让每个人都能最大化地去创造财富。

西方的产权制度,是把地私有化,而丰田则制造出一个让每个人的“智慧”变成私有制度,让智慧有价格,可以买卖,可以交易,只不过交易的不是金钱,交易的是社会认同。从社会学的角度,财产是经济交换,交换的是物品,而丰田公司鼓励“智慧”交换,结果是获得人们的尊重和认同。

智慧跟精英通常都会被相提并论,美国人对于智慧的赞赏,通常是学历、职位、官职、升迁、工资来完成的,一切的智慧都在公司最优秀的一部分人手里,给予其尊严、地位和财富。

但在丰田却有一个口号,叫做“不要担心员工不够素质,要担心的是管理者习惯对智慧的浪费”。也就是说,如果企业竞争力不够,生产效率不高,那就意味着员工的智慧被浪费了,而员工智慧被浪费,并不是因为员工的素

质问题,而是因为管理者对浪费的麻木。

这样一来,丰田的每一个员工都会把智慧花在产品价值与客户价值上,从而就形成了一个提高产品质量,降低浪费的“团队场”。在这个“场”中,管理人员致力于把每个员工的智慧激发出来,而每一个员工也把自己的才能去为企业做贡献当成自己最大的成就。这种带有东方文化色彩的管理方式,是很多习惯于“美式管理体系”的人难以想象的。但在丰田,这的确是现实,也是丰田管理体系中的基本入口之一。有这个市场以后,人们的智慧就源源不断了。所以,在丰田,一线员工并没有拿很高的工资,但是每个员工都有很强的责任心。

——奖励规则——
把“奖励”分给多数人

因为注重员工的智慧和创造力,所以,丰田的奖励规则是奖励多数人。你会发现精英奖励,少数人好奖励,因为钱和名誉是稀有资源,人少了分起来没问题。但稀有资源要同时分给大部分人,就变得很难办。

那么如何把少的东西分给多数人?丰田提倡员工要勇于去“创意提案”,看上去人都有可能因为优秀且可行性的提案而获得奖励,得到荣誉和尊重,但实际上,真正获得奖励的也只有少数人。只不过这种做法的聪明之处在于,它让每位员工都有参与感,就像是一种视觉激励,即有点“中彩票”的意思,彩票就是把少数的财富分给多数人。整个过程是透明的,大家都有一份,机会都是均等的,但是拿到的仍然是少数。

所以,丰田的体系里面,每个人都知道怎么干,这个视觉体系变成了彩票体系,因为越穷、越平民的人,越喜欢买彩票。而西方精英游戏的规则是,让有能力的人获得更多,但因为少了些运气的成分,所以大多数人的积极性和潜能往往没有被发掘出来。

丰田的管理基础跟西方不一样,西方是一个产权管理体系,即围绕权力、财富和地位,如何进行再分配。主要通过考核、选拔及一系列的制度、标准化和流程,把最优秀的人挑选出来。但是,丰田是社会交换的游戏,它让每一位员工都能够在这个非创造的情况下,把现有的东西做得最好。

(来源:北大商业评论网,作者姜汝祥为锡恩企业管理顾问有限公司首席顾问)

专家
观点

究竟什么样的

管理方法更适合中国?显然,简单的模仿西方不是我们的道路,只有将西方的管理理论与中国传统文化相结合,才是中国企业比较好的一条发展道路。日本的企业在这方面给了我们非常好的启发:他们既学习了西方,又继承了自己的传统。

事实上,在战略上,丰田一直是那个跟随者,这样的基因也注定了丰田一旦做了领导者,就会有很大的危机。因为领导者是精英游戏,领导者应该是微软这样的企业,它制定规则,不断创新,引领世界的发展。所以从这个意义来讲,丰田必然将面临巨大转型。不过,中国多数企业目前仍然是丰田方式,如何做一个好的跟随者,丰田会给我们很好的启发。

姜汝祥

■ 世界之窗

苹果的供应链:可复制的和不可复制的

文·刘宝红

苹果的供应链管理就如它的新产品开发:一贯低调、讳莫如深,外界知之甚少。但这无损苹果的供应链高效运作的事实,即把合适的产品在合适的时间以合适的成本送到合适的地方。

苹果的成功,向来都被归结于乔布斯的偏执和精益求精,即产品设计的成功。但是,行家看门道:产品成功的光环,掩盖不了卓越运营和供应链管理的贡献。离开了后者,苹果充其量只是一个有着不错技术的公司。

一个公司,尤其是技术公司,因为有聪明的工程师,就如乔布斯之于苹果,开发出一流的产品,才能生存。但光有好产品还不够,如果没法把质量做上去、把成本做下来,再好的产品也没法在市场上竞争。这就离不开卓越运营和供应链管理。

苹果的供应链管理成功之处还在于和产品战略的完美结合。《哈佛商业评论》上的一篇文章指出,追求差异化战略的产品需要快速、敏捷的供应链来支持,而追求最低成本的产品则需要低成本、高效率的供应链来支持。苹果的产品,刚推出时,鲜有例外不打着差异化战略,需要供应链的快速响应。在别的PC商还依赖海运的时候,苹果就大面积用空运。再如iPhone的触摸屏等关键零部件,苹果在供应商建厂时投入巨资,买断产能6到36个月。等到成了大众商品,竞争对手可以买了,苹果又利用早已谈好的合同,拿到供应商的优惠价,其实是由竞争对手补贴,来与竞争对手打价格战。

这些供应链策略都不是苹果首创。苹果的妙处就在于其产品成功使这些供应链策略能完

美执行。我个人认为,苹果在产品设计上很难复制,如果新产品一上市,你就不得不跟竞争对手打价格战,利润薄如刀片的情况下,在供应链上的种种投入都将成炮灰。所以说,苹果的成功,其实也是其产品成功的延伸。

对库克来说,等那些开发渠道中的产品都出来了,乔布斯的余辉散尽的时候,就到了真正接受考验的时候。离开了产品端的创新,卓越运营和供应链管理就没法持久,苹果的供应商关系也可能剧变。到现在为止,得益于苹果的高利润,供应链上的伙伴都有得赚,虽然苹果的质量要求严苛、交期货、账期长,但因为总有得赚,作为供应商,还有什么更高的期望?等产品端的优势没了,进入严酷的价格战时,苹果的卓越供应链会不会成为挤压供应商的利

器?行业第一的采购量、多年养成的霸气,会不会把苹果变成曾经的通用汽车?或许有人说这是杞人忧天。其实企业的兴衰,就如有人生老病死,没法违抗。

所以,不能盯着苹果眼前的成功说它有多优秀,或者说将来还会多优秀,不管是产品设计还是供应链管理。苹果做得好的,无非是把那些看似常识的事做到位了。把一个个细节做好、做扎实,因为魔鬼出在细节中。这些常识造就了苹果辉煌,不过却让两种人失望:其一是那些靠贩卖“最佳实践”为生的人,因为他们没法靠贩卖苹果的常识来谋生;其二是那些迷信捷径、迷信万能药的人,因为苹果的成功恰恰证明了这些都不存在,不管是新产品开发,还是供应链管理。