

谈经论道

我想体会自己创业的感觉

主宰一件事情的推动者,到底是个什么样的感觉,我不知道。我特别羡慕那些初创企业的人,因为想体会创业,干点自己能够控制它的发展变化的事业是个什么样的感觉。我觉得做了一辈子职业经理人,我想去感受感受这个事情是怎么样的。

其实我这个创业不是一个纯粹意义的创业,我这个创业是帮人家创业,不是我自己在那里创业。但是这个事情可能改变一大堆年轻人的未来。

我花了一年多做了一个深入的中国人人口结构分析和走势研究,这对我现在所做的选择影响很大,因为这个分析里面给了很多的数据和非常精准的趋势研究。

上世纪70年代,日本战后出生高峰的年轻人,进入到25岁;进入到90年代,他们40岁,这批人创造了什么?翻翻日本的株式会社的领导,哪个不是当年的创业青年?更不用说乔布斯、比尔·盖茨,肯定都是创业青年。他们为什么能成功?因为社会环境、国家政策和那个时候他们对社会发展经济的引导。

我们试想,如果中国从1994年开始搞科技创新,今天的中国一定不得了。时不我待,第二波人口高峰来了,但第二波高峰的人远远少于第一波高峰的人,第一波大概出生了3.3亿人,第二波高峰是1.8亿人,但是再怎么也是1.8亿的年轻人,也是1.8亿进入25到40岁的人。如果这1.8亿25到40岁的人,中国再不能抓住他们创业

的话就完了。我如果能参与到这件事里边去,如果能让这些人在未来出来几个出类拔萃的(日本最知名的企业管理者之一),出来几个乔布斯,我觉得我的未来还是挺有意义的。

有人评价我说,我现在干的这个事情,就好像马拉松跑到30公里的时候。有人说马拉松是从30公里开始的,就是30公里以后才叫马拉松。我觉得特别对,到30公里以后,我经常会在那个时候喝一下水,停一下,我想后面就剩12公里了,也就是四分之一多一点,怎么跑?

第一,你确实可以感受到,再坚持一下就到终点了,可以享受到达时那个愉悦,戴上奖牌的快乐;但是后面12公里,每一公里都很艰难,你

的能量已经耗得差不多了,加上天气如果再热点,是很艰苦的,但是基本上可以判断,这个事情是可以拿下来的。

第二,这个时候千万别出状况,别好不容易跑到33公里的时候脚崴了,那就功亏一篑了。还是要想一想,要有战略战术。人生到了30公里,你说快接近尾声了吗?不是,还挺长的。你说很初级吗?也不是,30公里跑完了。而我们每个人处在人生的马拉松阶段都不太一样。

(本文为原万科北京区域本部首席执行官兼北京公司董事长毛大庆离职创业,去做创客空间后,3月20日,毛大庆接受观点地产新媒体访问时的回答节选。来源:观点地产网)

管理速递

手表定律 别让员工无所适从

制定出的目标一定要明确;绩效考核时一定要按照既定的绩效目标来进行,千万不能临时随意变更,否则,很容易让员工对公司的大政方针产生疑惑,进而对公司失去信心;管理制度一定是对事不对人,即一视同仁,“制度面前人人平等”;在管理运作方面,“一个上级的原则”一定要遵守,否则必然会引起混乱。



什么是手表定律?

手表定律(Watch Law),又称为两只手表定律,矛盾选择定律。手表定律是指一个人有一只表时,可以知道现在是几点钟,当他同时拥有两只表时,却无法确定。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间,反而会令看表的人失去对准确时间的信心。



解读

管理寓言“猴子与表的故事”。森林里生活着一群猴子,每天太阳升起的时候它们外出觅食,太阳落山的时候回去休息,日子过得平淡而幸福。一名游客穿越森林,把手表落在了树下的岩石上,被猴子“猛可”拾到了。聪明的“猛可”很快就搞清了手表的用途,于是,“猛可”成了整个猴群的明星,每只猴子都向“猛可”请教确切的时间,整个猴群的作息时间也由“猛可”来规划。“猛可”逐渐建立起威望,当上了猴王。

做了猴王的“猛可”认为是手表给自己带来了好运,于是它每天在森林里巡查,希望能够得到更多的手表。工夫不负有心人,“猛可”又拥有了第二块、第三块表。但“猛可”却有了新的麻烦:每只表的时间指示都不尽相同,哪一个才是确切的时间呢?“猛可”被这个问题难住了。当下属来问时间时,“猛可”支支吾吾回答不上来,整个猴群的作息时间也因此变得混乱。过了一段时间,猴子们起来造反,把“猛可”推下了猴王的宝座,“猛可”的收藏品也被新任猴王据为己有。但很快,新任猴王同样面临着“猛可”的困惑。

这就是著名的“手表定律”:只有一只手表,可以知道时间;拥有两只或更多的手表,却无法确定几点。更多手表并不能告诉人们更准确的时间,反而会令看表的人失去对准确时间的信心。

在这方面美国在线与时代华纳的合并就是一个典型的失败案例。美国在线是一个年轻的互联网公司,企业文化强调操作灵活、决策迅速,要求一切为快速抢占市场的目标服务。而时代华纳在长期的发展过程中建立起强调诚信之道和创新精神的的企业文化。两家企业合并后,企业高级管理层并没有很好地解决两种价值标准的冲突,导致员工完全搞不清企业未来的发展方向。最终,时代华纳与美国在线的“世纪联姻”以失败告终。这也充分说明,要搞清楚时间,一块走时准确的表就已足够。



启示

“手表定律”带给我们一种非常直观的启发:对于任何一件事情,不能同时设置两个不同的目标,否则将使这件事情无法完成;对于一个人,也不能同时选择两种不同的价值观,否则,他的行为将陷于混乱。一个人不能由两个以上的人来同时指挥,否则将使这个人无所适从;而对于一个企业,更不能同时采用两种不同的管理方法,否则将使这个企业无法发展。

当面临多块手表时,果断扔掉多余的手表,只留下一块,只选择一个方向。

手表定律在企业经营管理方面给我们的启发,就是对同一个人或同一个组织的管理不能同时采用两种不同的方法,不能同时设置两个不同的目标。甚至每一个人不能由两个人来同时指挥,否则将使这个企业或这个人无所适从。手表定律所指的另另一层含义在于每个人都不能同时挑选两种不同的价值观,否则,行为将陷于混乱。

(来源:BI中文站)

海尔颠覆家电业

互联网让智慧生活触手可及

文·易北辰

专家点评

当简单的互联网解决了机器之间的连接后,移动互联网将人和时空锁定,而这场技术带来的生活方式变革加入进了万物互联后,一场几何级数的魔方正在打开。从海尔构建的U+智慧生活平台,我们可以发现,一个集研发、生产、制造、用户等要素开放平台体系对现有的生产关系与社会结构的深刻变革难以想象。

物联网这个名词是技术领域的概念,笔者更愿意称之为 internet of things(万物互联),如果说2014年堪称智能手机的元年,2015年无疑是智能家居的元年,未来所有的家电都将只有一个名字,那就是智能电器!而这样的变革不是悄然发生而是汹涌而至,对于消费者来说万物互联是触手可及的未来,对于品牌厂商来说则是一场全新的冒险,而对于这个时代,全新的大幕已经降临……

易北辰

全球三大家电展之一的中国家电博览会(AWE)3月11日至14日在上海举办。2015年展会的展示面积和品牌数量以15%的速度增长,参展企业550余家,国际品牌占比提升至30%,参观观众达到10万人次,其中海外观众数量占比突破10%。AWE无疑成为众多品牌厂商新品发布、展示,与众多来自全球的专业媒体交流的一个绝佳平台。而在众多的参展厂商中,绝对不能忽略的品牌厂商,那就是海尔。

从外场迎宾大道的蓝色气球矩阵,到户外广告,再进入主会场,6万多平米的主会场海尔独占2000平米,是本届家电博览会最大的家电厂商。海尔U+开放平台构建下的洗护、用水、空气、美食、健康、安全、娱乐七大智慧生态圈和产品逐一亮相,相比其他家电品牌展位偏居一隅的小打小闹,可谓大手笔、大制作、规模空前。相对于此前家电展,此次AWE最大的不同在于“无界”,家电触摸到了科技与艺术的身影,从此开启了裂变般指数级的发展变革,目标直指触手可及的智慧生活。AWE同时也是洞悉家电行业发展和趋势的最佳场所,而海尔,无疑是这场时代变革中最好的样本。

电器到网器 两个时代明晰的分隔符

1994年伊始,在中国大地吹起的信息技术革命,以迅雷不及掩耳之势呼啸而来,互联网技术、思维、方法所主导的革命带来了先进的生产、生活方式,生活在21世纪的民众第一次感觉到未来是那么的触手可及。而只有在业界有泰山之重的企业方敢以时代之名,命名跨时代的颠覆式产品。海尔可能就是这个时代的最优选择。

在2015AWE期间,海尔发布了美食、娱乐、洗护、用水、空气、健康、安全七大生态圈和每个生态圈里的多款网器产品,主要有:美食生态圈的博观和厨厨系列冰箱、洗护生态圈中荣获iF设计大奖的新水晶滚筒洗衣机、用水生态圈中的尊越燃气热水器,以及2015年空气生态圈的全线空气类产品。一个由海尔描绘的关于物联网生活的图景,引来全球各地的参展商、行业与媒体人士,以及参观者为之兴奋。一个基于物联网的全新版图——海尔U+智慧生活平台,已不是一幅蓝图,而是一种触手可及的真实,可以说海尔向世人展示了一间万物互联的智慧生活的“样板房”。

2014年是海尔全面向互联网时代转型的一年,也是



进行互联网制造硕果累累的一年,推出了包括空气盒子、空气魔方、智能烤箱等智能终端设备,这对海尔来说不仅仅是它迎接物联网时代的到来抢占用户人口的第一步。2015年进一步加强与用户的交互,是海尔发力的重心。海尔依托在智能家电领域的硬件制造技术的优势,在上海家博会上推出了定义为“用户定制智慧生活入口”U+智慧生活APP,是海尔从硬件、软件全面布局物联网领域的里程碑。

网器之间可实现互联互通,是通过智慧生活的基石和入口。而这个变革仅是开始,未来,一股“网器革命”将汹涌而至,划着滑板迎面而来的勇者或上演美妙的冲浪镜头,而无视“网器革命”的行为都将面临灭顶之灾。电器到网器,一字之别,却是两个时代明晰的分隔符。

客户到用户 互联网时代规则变了

用户的定义就是你能长期提供一种服务,能长期让被服务者感知你的存在,能长期跟你保持一种联系。今天做互联网产品,绝不能闭门造车,原因可以归为一个实质,那就是用户决定一切。很多人的字典里可能只有“客户”,而没有“用户”这个概念。一些企业在向互联网转型的时候,只是简单地考虑在互联网上卖东西,把原来跟客户打交道的这些方法搬到互联网上,最终发现不会玩儿了。

互联网时代,规则变了。以前你把东西卖出去,客户购买了就达到了目的。而现在,你把东西卖出去,和用户的连接才刚刚开始。

笔者观察,海尔至少在两方面实现了从客户到用户的进化:

一是商业模式的进化。从简单的产品售卖来获取利润必将成为淘汰的商业玩法,而上一段中提到的海尔从电器到网器的颠覆,为其商业模式的进化提供了变革的火种,依托于海尔的七大生态圈,各大生态及网器之间互联互通,商业模式从简单的交易转变为实现硬件、软件、服务三驾马车并行的价值生态。而从用户服务的长期价值中,生态企业将获得持续性的价值回报。

二是用户参与。互联网分布式的结构,开放、平等、分享的精神重构了社会化生产的方式,NASA的一个航天科研难题,放在互联网上可以得到全球化的智慧支持,

一个几乎十几个人的工作组结构,正在被全球化的互联网所打破,一个简单的需求可以网络汇集千万人的参与。海尔方面,独辟蹊径地建立了U+平台,并引入全球创客一起碰撞创意与技术,而且海尔也在此之上建立了全新的用户沟通和参与模式,普通用户甚至可以直面海尔位于全球的研发工程师,沟通新奇的想法和需求。在本届家博会开幕前一天,海尔还发布了U+智慧生活APP。海尔将该APP定义为“用户定制智慧生活的入口”,海尔预计到2020年将有100亿用户加入U+智慧生活APP。从大数据的线条来看,依托这种平台之下的沟通的频次和交互的信息量,智能家居的未来会更加亮丽和丰富。更多的商业细碎的变革,还可以在今后多加探索和观察。

互联网生态 产品品牌业务线全面改变

不管在AWE,还是海尔战略及产品发布会上,海尔最大的改变就是公司定位的改变。

白色家电可以替代人们家务劳动的电器产品,主要包括洗衣机、部分厨房电器和改善生活环境提高物质生活水平(如空调、电冰箱等)。早期这些家电大多是白色的外观,因此得名。目前中国大陆是世界上最大的白色家电生产基地。众所周知,海尔是全球白电第一的企业,在海尔对外形象和物理的展示中,始终沿袭这一统一定位。而此次AWE期间,海尔从产品到品牌到业务线的全面变化,不是蜕变,而是暴变。

依托用户运营、用户参与,实现全球千万人研发、千万人设计、上亿人购买、上亿人口碑的互联网模式。2015年海尔的关键词是U+;U+APP和生态圈,美食、娱乐、洗护、用水、空气、健康、安全七大生态圈落地。

从2014年开始,海尔U+平台就开始搭建了设备联通、云服务平台,目前不仅海尔旗下全系列智能产品,还有第三方品牌的安防、健康、医疗等80多种数百万产品都链接到U+平台。2015年海尔U+智慧生活平台的重点在于大力推广与微软共同开发的U+APP,将销量转化为流量,探索促进商业模式落地。现U+七大智慧生态圈,以美食为例,可以为用户提供厨房器材、美食课堂、线下体验、社交化分享、食材购买等体验,打通产业链;洗护生态圈则依赖强大的数据支持,选择最适合衣物的洗涤程序和工具。

世界之窗

向硅谷的科技大佬学习管理技巧

蒂姆·布赫(Tim Bucher)是图片存储与分享初创企业Lyve的创始人兼首席执行官,他在硅谷的职业生涯相当漫长,曾与科技界的许多大佬共事过,包括史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)、比尔·盖茨(Bill Gates)以及迈克尔·戴尔(Michael Dell)等。

布赫创建了Lyve,旨在帮助人们管理好他们任性的照片。这家公司免费应用收集和整理你存储的照片,数量不受限制,它们可适用于任何设备。此外,Lyve还出售存储设备Lyve Home,售价299美元。

当布赫回顾自己的职业生涯时,他称与乔布斯、盖茨以及戴尔共事的日子,他通过实例学会了各种不同的管理和领导原则,许多原则他至今

都在坚守。布赫说:“盖茨很聪明,当他会见你时,他会通过了解你负责的哪些东西来激励你,教导你保持理智!”

布赫还称,极端理智令人感到惧怕。但他记得盖茨有一次脱离理智的时刻。当时,盖茨及其妻子即将有了孩子,布赫向她表示祝贺,那是他第一次看到自己的老板从超理智状态下走出来,展现更多人性一面。布赫说,他依然记得那一刻,并竭尽全力维持他作为CEO的侧隐之心与人性。直至今日,布赫说,盖茨依然非常谦和友善,甚至曾为他的企业提供建议。

乔布斯的恐吓多出现在你的脸上。布赫回忆称,如果乔布斯认为你做错了事,他会毫无征兆地臭骂你一顿。如果乔布斯打电话给布赫而

找不到他的人时,他会在电话中斥骂布赫的秘书。被乔布斯不止一次骂为笨蛋,但布赫说他依然尊重老板,尽管其管理风格很粗暴,但其产品意识却让人震惊。

布赫竭力避免乔布斯偶尔的粗暴管理风格,但他也在建立Lyve时,努力模仿乔布斯在产品 and 关注细节方面的激情。他希望员工专注于产品细节,但他不会在周末或半夜的时候给员工打电话。

布赫称,戴尔的领导风格有些特殊。即使身为CEO,他依然愿意放下身段,与同一水平的不同团队接触。他会亲自接见员工,与他们从技术角度讨论产品。这对布赫的鼓励很大,他说自己也试图与新的实习生或工程师坐下来好好谈谈,探讨各种问题。布赫说:“我的运气很好,从这些

科技大佬身上学到很多。”

尽管布赫从盖茨、乔布斯以及戴尔身上学到的管理技巧有细微差别,但他称可以从他们的产品灵感中吸取更简洁的教训:盖茨教给他软件的知识,乔布斯教他设计的理念,而戴尔教他控制成本的关键。布赫说:“如果你能将上述3个因素融合起来,在今天的消费世界将产生强大威力。我正试图将它们应用到Lyve中。Lyve与软件有关,可以帮你无缝管理照片。我们有漂亮的设备,因为我们关注每个细节。乔布斯帮我真正理解细节的重要性。我们还要努力平衡成本,这也就是为何我们确信至少有一个免费版本产品的理由。”