

谈经论道

企业应该聚焦在最擅长的领域里

互联网将走出我们所谓的新经济这个圈子,到更广阔的天地,跟所有的行业结合,这是一个非常大的风口。

我们原来做人和人之间的连接,我们希望能向人和设备,人和服务的连接迈进,特别是人和服务这个领域极大地打破了过去做IT和做互联网这个领域的。

服务已经涉及到方方面面的行业,2014年数字中国的IT报告提到产业服务互联网化,产业包括制造业,目前是以服务和制造互相为中心,但是未来一定是以服务为中心的,也就是不

管什么产业最终是以人为本。

互联网,尤其是移动互联网,让我们每个人和所有接触到的服务发生了可以直接实时的连接。说过去很多行业,原来是分很多层次和阶段的,有了移动互联网,就可以转化为以人为本,以人为中心,一切的需求都以个体需求在网上延伸,辐射到制造业、到服务业。

在任何一个细分的行业里面,谁能够率先把握互联网,将可以在他本身这个行业里面把生产关系重新理顺,可以把很多不合理的环节去掉,而且是让用户的需求和提供服务的生产

商和服务商之间形成一个很快捷的互动方式。这里面可以诞生出很多全新的商业模式。有了移动互联网才能产生,比如打车这个行业,还有未来有很多的,包括教育、医疗等等领域都可以看到有很多创新的空间。

我们的心态是回归到自身最核心的平台。这个产业对我们来说已经够大了。我们能做的是给所有的产业提供基本的零配件工具,让他们在和移动互联网结合的大浪潮上更方便,可以飞得更高,也飞得更安全,这样的定位最适合我们。每个企业,讲基因也好,或者管理层的精力

和能力也好,都是有限的,我想应该还是要聚焦在你最擅长的领域里面。我们的商业模式就是赚一层很薄的,但是很宽的利润就够了,而不会说进入到每一个行业很深。所以现在创业者要更加积极开放地看待腾讯,我们这两年也做了很多努力,我希望我们成为你们最合适的合作伙伴。

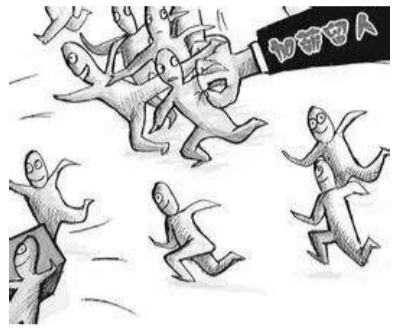
(本文节选自3月22日深圳召开的2015年中国IT领袖峰会上,腾讯控股董事会主席兼首席执行官马化腾在主题为“未来——下个风口在哪儿”的高端对话中的发言。来源:腾讯开放平台)

管理速递

霍桑效应

让员工发泄心中的不满

人在一生中会产生数不清的意愿和情绪,但最终能实现的却为数不多。对那些未能实现的意愿和未能满足的情绪,切莫压制下去,而要千方百计地让它宣泄出来,这对人的身心和工作效率都非常有利。



什么是霍桑效应?

霍桑效应或称霍桑效应是管理学中的一个名词,它是指由于受到额外的关注而引起努力或绩效上升的情况。霍桑效应起源于1924年至1933年间的一系列实验研究,其后,从1927年到1932年,乔治·埃尔顿·梅奥教授持续多年对霍桑实验结果进行研究、分析。霍桑一词源于用于实验的工厂。

霍桑效应表明,尽管刺激因素确实能够将生产效率提高到一定程度,但是任何刺激因素(如薪水)都不是非常有效的,因为它总有效用饱和的那一时刻。所以,不能完全指望霍桑效应提高生产效率,此外,还应该辅以其他技术性办法,如工作再设计、工作扩大,以及培育学习型组织,等等。



解读

霍桑实验是一项以科学管理的逻辑为基础的实验。实验的结果由梅奥于1933年正式发表,书名是《工业文明中的人的问题》,提出了以下见解:

- 1. 以前的管理把人假设为“经济人”,认为金钱是刺激积极性的唯一动力;霍桑实验证明人是“社会人”,是复杂的社会关系的成员,因此,要调动工人的生产积极性,还必须从社会、心理方面去努力。
2. 以前的管理认为生产效率主要受工作方法和工作条件的制约,霍桑实验证实了工作效率主要取决于职工的积极性,取决于职工的家庭和社会生活及组织中人与人的关系。
3. 以前的管理只注意组织机构、职权划分、规章制度等,“霍桑实验”发现除了正式组织外还存在着非正式团体,这种非正式组织有其特殊情感和倾向,左右着成员的行为,对生产效率的提高有举足轻重的作用。
4. 以前的管理把物质刺激作为唯一的激励手段,而“霍桑实验”发现工人所要满足的需要中,金钱只是其中的一部分,大部分的需要是感情上的慰藉、安全感、和谐、归属感。因此,新型的领导者应能提高职工的满足感,善于倾听职工的意见,使正式团体的经济需要与非正式团体的社会需要取得平衡。
5. 以前的管理对工人的思想感情漠不关心,管理人员单凭自己个人的复杂性和嗜好进行工作,而“霍桑实验”证明,管理人员,尤其是基层管理人员应像霍桑实验人员那样重视人际关系,设身处地地关心下属,通过积极的意见交流,达到感情的上下沟通。
6. “霍桑实验”及梅奥的见解提出了领导活动中一个值得重视的问题,即非正式组织对领导效能的影响。企业中除了存在着为了实现企业目标而明确规定各成员相互关系和职责范围的正式组织之外,还存在着非正式组织。这种非正式组织的作用在于维护其成员的共同利益,使之免受其内部个别成员的疏忽或外部人员的干涉所造成的损失。为此非正式组织中有自己的核心人物和领袖,有大家共同遵循的观念、价值标准、行为准则和道德规范等。



启示

霍桑效应启示我们,“金钱诚可贵,情感价更高”。企业领导如果只知一味地给钱给物,而忽视了尊重员工,不在情感上与员工沟通,不善倾听工人们对企业意见、建议、牢骚和不满,使员工长期生活在一种受压抑的氛围中,那么物的价值就会贬值,员工与企业就会“同床异梦”,“身在曹营心在汉”,甚至远走高飞、落户他乡,即使采取“卡”的办法,也只能是留住人留不住心。霍桑效应还告诉我们:从旁人的角度,善意的谎言和夸奖真的可以造就一个人;从自我的角度,你认为自己是什么样的人,你就能成为什么样的人。

餐饮外卖饿了么的“饱腹”之路

文·石章强 白燕

俗话说螽螂相争,渔翁得利,而这一幕则活生生的发生在美团外卖和饿了么身上,两家公司就外卖业务不断通过“满20送饮料”、“满15减8”、“满10减7”等大出血的方式争夺消费市场,而消费者也乐得看戏。如今,饿了么和美团竞争已经到了白热化的地步。

通过刚需外卖业务、高校阵地渠道、网站和APP平台、地推和创业团队、餐厅后台和销售协同软件等五个“一”,饿了么在外卖细分领域牢牢把住了线上和线下。如今的饿了么已经似乎不再“饿”,刚需外卖也换成了外卖,中高端餐饮外卖是否走得通?饿了么又能否坐稳行业老大的位置呢?

专家点评

借由高校发家的饿了么,其影响力覆盖人群越发的社群化,原有高校的消费密集带来的短物流、批量化外送天然优势将逐渐丧失,随之物流短板问题逐渐凸显。物流团队的建设成为了饿了么接下来急需解决的问题。

而外卖必争之地的白领市场是另一个开疆拓土的领域。饿了么先后和分众传媒合作开展了免费20万外卖的大手笔活动,为进驻白领市场砸下重金。但是,一直定位中低端,单品价格普遍不超过20元、服务于刚需的平台,华丽蜕变又岂止是一个转身的距离?

此外,随着餐饮O2O的逐渐成熟,区域性的一些餐饮O2O服务机构、商家自营的互联网渠道,以及其他各种平台餐饮外卖的兼容都相继兴起,不同程度瓜分其市场份额,更不用说诸多强劲直接的竞争对手,将对饿了么产生巨大的冲击和威胁。细分和巨头之间的博弈,饿了么未来将面临巨大挑战。

——专注外卖—— 校园发家宿舍办公

成立于2009年的饿了么,持续专注外卖,借用互联网的优势,短短几年间从一个五人团队,校园发家宿舍办公,发展到覆盖全国城市,日均订单30万,占领了外卖订餐市场80%的份额,估值数亿的外卖平台领头羊。可以说,饿了么培育了餐饮O2O这一市场。

回顾同期,做餐饮O2O的也不在少数,成立于2007年的饭是钢,2010年的外卖超人,2011年的美餐网等等,以及时间更早的饭桶网,有的已经倒闭,有的发展见好,有的在细分领域地位稳固。不一而足,饿了么则成为O2O外卖领域的佼佼者。相对于美团外卖和淘点点的强大出身背景,成长于校园创业的饿了么显得非常的势单力薄。然而,是什么促使了这家不到五年的企业成就了如此嬗变性的发展?

2008年,饿了么的创业团队发现高校园区外卖订餐的痛点,并以此为契机开展了饿了么的创业之路。2009年4月,赢得创业资金参加各类校园创业大赛并获冠军,也因此在校园声名鹊起。2011年,获得首轮融资,开始飞速发展,布局北上广高校区,业务版图以惊人的速度扩张,走出高校老营盘,开始飞向全国。

饿了么迅速步入发展高速轨道和初期铺垫密不可分——得天独厚的用户、重视用户体验的平台建设、体量庞大的商户资源,而这一切又是通过其优势互补的团队和始终坚持业务聚焦的战略进行推动。

——用户基础—— 高校阵地得天独厚

饿了么发迹于高校,并且乐于复制此道。高校有着各种天然的优势,首先集群性强,群体素质高,对于新生事物的接受能力很强,传播速度快;其次,高校区本身就是一个外卖消费较强的市场,而且由于人群的高度集中性,大大减轻了外送的物流门槛。

饿了么专注于高校区,在版图扩张时,也非常注重高校圈的复制。而外卖市场一贯的打法则是白领和散客为主,这种专注的市场占领的方式,避免了很多竞争阻力,保证了短期内更能取得快速的发展。立足学生市场,借助学生这一群体诸多的消费优势,其名气迅速兴起,并且随着一批批学生进入社会成为职场白领,其影响力也在不断延展。

——定位刚需—— 思路注定业务出路

作为一个订餐平台,饿了么对自己业务定位尤其专一。对比势头正猛的淘点点,饿了么发展迄今也只有外送业务,而淘点点除了身兼外送,还包括预订点餐等服务。这种细分领域的定位,从根本上保证了其在该业务



板块上更加的明确和深入。

饿了么专注外卖刚需,定位平价。这类消费者消费需求低,只要能满足饱腹要求就好,充其量对外卖速度再有个要求,只要这个平台能让他又快又简单的解决这个问题,几乎就能博得好评。饿了么,做的就是懒人经济,依托自身的技术优势,设计了符合这些最核心特质的平台,比较轻松就能把目标消费搞定。

——核心技术—— 管理系统成就市场

饿了么有很多成功的因素,然而这其中最核心的当属其商家后台管理系统——NOPOS,着实解决了外送商家尤为头痛的订单管理的问题。

传统的订餐模式通过电话下单,商家在各个环节存在大量的信息处理障碍,人力投入加大,售后问题也屡屡出现。饿了么给商家的这套系统,商家直接在线管理用户订单,支持支付、互动、留言等重要的服务环节,解决了商家采购、排单以及送单的批量化管理,大大提高了效率,节省了人力和物料,高效便捷的服务也因此获得消费者的好评,商家自然乐之不亦乎。

与此同时,商家一旦入驻到饿了么的平台,享受到系统带来的甜头,与饿了么自然形成了稳定而深入的合作关系,和其他的餐饮平台相比,创造了极高的技术和资源竞争壁垒,具有较强的排他性和稳定性,构建了丰富稳健的资源库。

饿了么的另一个软件是销售协同软件,饿了么的地推人员可以在这套软件里寻找自己的地推目标市场,实时知道伙伴的地推区域和成绩,而不至于和其他同事重复地推销,并起到激励的作用。同时还能清楚的了解该区域商家成本、预算收益值,更好地促成合作。这套软件大大提升了地推的速度和质量,也为饿了么在众多竞争中更快地掌握了胜出筹码。

基于这一套系统,尤其是NOPOS商家订单管理系统,饿了么还开辟了行业的新型收费方式,不收取佣金,只收取不到5000元的系统年度服务费,平均下来每天不到一份的外卖费,自然比传统的佣金模式更受欢迎。

——团队组合—— 企业发展有力保障

饿了么的核心利器在于技术,而技术源于其团队背景。饿了么的创业团队中很大一部分主力就是技术出

身。管理加技术,对内,有主心骨把控技术,对外,有主心骨进行市场拓展和市场反馈,这种一内一外,一虚一实的团队组合保证了市场反馈落地化。

另有,饿了么拥有强效的地推团队,创业团队更是身先士卒,深入市场一线了解商家和消费者需求。所谓强将无弱兵,强大的榜样效应,充裕的授权机制,外加先进的技术支持,在商户平台加强关系合作,更能高效快速铺开地面支持。

——平台竞争—— 匹配用户体验需求

拥有技术血统的饿了么,平台无疑是他竞争力体现的又一秀场。

外卖订餐平台最核心的一个问题便是定位。其他很多品牌外送平台在消费定位上流程特别复杂,需要通过逐个的省份一市区一街道逐步定位,而饿了么可直接对消费者的位置自动识别,消费者只要打开网站或者移动端,自动搜索附近的订餐平台,非常的“懒人化”。

饿了么于2012年底推出移动端,在移动APP上做了诸多的微创新。

除了基本的支持在线支付外,首页商家有状态小图标,比如是否支持优惠、是否支持开卡等;下单后还可进行实时跟进,掌握订单动态;确定订单后可获赠积分,晒单也可获得积分,鼓励订餐者参与点评,积分满还可获赠免费餐机会或者兑换后台产品,充分满足消费者好用又好玩的需要。

饿了么崇尚苹果的技术理念,重视极致和简约。其平台的整体设计非常简约直白,和外卖刚需的核心消费需求高度吻合,剔除了冗余的设置,全平台只有三大用处,商家信息一下单一晒单三大板块。根据口味设置了的商家目录,设置了消费者常用筛选条件,商家信息中只重点保留了简单的产品清单和价格,点击菜品直接弹出图片和评价,非常直观、好操作。

如今饿了么已经成为外卖市场的领军品牌,掌握着大量中低端的商家和用户资源,成为投资新宠,万千瞩目的焦点。并且,还试图融合中高端餐饮市场,携手分众,决心分羹白领市场。

(石章强系锦坤文化发展集团创始人,上海市政府品牌专家委员、国务院发展研究中心研究员;白燕系锦坤文化发展集团营销咨询师)

世界之窗

星巴克的12条创业经验

凭借在65个国家拥有超过2.1万家专卖店,星巴克成为美国增长最快的公司之一。那么,这个品牌究竟如何经历了如此惊人的增长?以下是可以从美国增长最快的咖啡品牌身上汲取的经验。

1971年,一家咖啡馆在西雅图历史悠久的派克市场开业了。现在,这家以《白鲸记》中亚哈船长的大副命名的小咖啡馆,已经成为世界上最大的咖啡馆。从星巴克及其领导人霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)那里,人们可以学到12条重要的经验:

1.要有公司使命。星巴克有一个简单的使命:激发和孕育人文精神——每人,每杯,每个社区,每次。公司坚持实践这一使命宣言已超过四十年。无论顾客们的年龄、职业,也无论星巴克咖啡馆的位置,星巴克都希望提供给人们一种独

特的体验:即,星巴克咖啡馆是一个放松的地方,一个工作和社交的地方。

2.向你的客户问问题。星巴克的员工有时会向顾客想要什么,当谈到客户服务时,这是一种简单而有效的技巧,并且也是营销者们应该利用的技巧。当你知道你的客户想要什么时,你就可以帮助他们做出最终的营销决策。

3.要了解你的客户和员工。如果你经常去星巴克,那么你就一定知道,你最喜欢的咖啡师知道你的名字以及你想点什么饮料。这一点小小的个人情味会让你印象深刻,因为,为顾客提供这种令人难忘的亲身体验是可以让顾客高兴的一个最重要的因素。同时,也要了解你的员工。你永远不知道他们可能会给一桌客人带来什么。

4.要有创新性。星巴克尽量忠实于其传统,但公司也非常具有创新性。该公司甚至允许客

户通过iPhone手机软件购买他们的产品,并且是第一批进军移动服务市场的公司之一。

5.要勇于承担责任。星巴克培训师每一次都为他们的客户提供最好的体验,这意味着他们要为任何差错承担责任。

6.要有勇气不按常理出牌。星巴克不只是关注交通模式,竞争位置,甚至客户群体,而是更多地关注于覆盖整个地区。虽然有人担心这会自我蚕食,但是这种不按常理出牌的举动使公司通过阻碍竞争而占领了市场份额。

7.要接受社交媒体。星巴克使用图片共享网站Instagram讲述它的品牌故事。公司不仅使用这个基于图像的社交网络展示产品,而且还通过共享客户的图片或者创建有吸引力的图像来获取人们对于其品牌的热衷程度等信息。

8.任何事情都是重要的。当会计师告诉公

司,可以通过将两层卫生纸换成一层卫生纸来省钱时,这个想法被拒绝了。星巴克觉得一层卫生纸不符合作为“买得起的奢侈品”的品牌形象。

9.选择合适的合作伙伴。多年来,星巴克选择了一些合作伙伴以帮助其扩大业务。无论与优势互补的企业合作还是与非营利机构合作,这样做是快速有效地将品牌引入市场一种非常好的办法。

10.品牌形象要连续一致。星巴克完成了一件非常出色的工作,为客户提供稳定的产品质量及优质的服务。

11.要适应地区环境。星巴克的实际体验是随着区域的不同而变化的。星巴克给人的印象是,比起全国性品牌,它更是一个地方性或区域性品牌。

12.要有合适的领导人。在每一个成功的企业中,有合适的领导人来重整旗鼓是另一种行之有效的策略。(来源:青年创业网)