

■ 谈经论道

创业是为了要解决问题

如果大家创业的话,每个人要问自己一个非常关键的问题,我这个项目解决了什么问题。如果你什么问题都不能解决的话,那么你的项目注定会失败,所以创业是为了解决问题。

有的人说,不,我觉得我创业是为了获取财富,创业成功获取合理合法的财富,无可厚非,但是我从来没有看到哪一个创业者是为了获取更多的财富而创业成功的。现在,在中国创业非常火,但是不要忘了,你拿到多少融资不是你的财富,你拿到多少融资,你将来就要10倍、20倍地还回去,风险投资的成本是全世界最高的。

如果大家能够从银行贷款的话一定要从银

行贷款,千万不要拿风投的钱。当然话又说回来了,作为创业者,你一无所有的时候,银行是不贷款的,所以没有选择的时候还是要找投资人。所以千万不要把投资人投资的钱视为你的财富,视为你的成功,投钱给你,你压力更大。

有人说我创业是为了自由,我不想朝九晚六打卡,受别人指使,做老板以后我就自由支配我的时间,想什么时候上班就什么时候上班。如果你真是为了自由的话,可以说创业是最不自由的,因为作为创业者,你在公司必须是最自律的那个人,所有人都可以违反这个公司的制度规定,所有人都可以迟到早退,唯独你不行,永远不行。

你如果说我创业是为了出名,能参加各种论坛,如果你抱着这样想法的话,我可以告诉你,最后99%的结果是你真的出名了,而且会载入哈佛的案例,说某某人拿了风投20亿美金5年烧光,项目失败,然后大家来分析他是怎么失败的。

可以说今天我们真的处在一个非常好的时候,往前看30年,往后看30年,真的没有人比我们今天更为幸运,机会更大,为什么?因为最近我们几乎所有的东西都在加速发展,今天,一年的变化赶得上过去10年的变化,今天,一年的技术进步比过去10年的技术进步都要快。

人类的需求在几乎毫无节制地、进一步贪婪

地、快速地增加,这就给我们创业者提供了巨大的机会,消费者有需求,只要你解决问题,满足消费者需求,你就能获得成功。在这个满足需求的过程中产生了很多新的问题,比如环境问题、污染问题、医疗问题、教育问题,这就给很多创业者提供了新的机会。

所以我想说,身处我们这个时代,如果大家不去做点事情的话,真的是会让你一生感到后悔,后人终究将记录我们这一代人,这是一个伟大的时代,是值得我们每个人记录、奋斗的时代。(本文节选自近日京东CEO刘强东在哈佛中国论坛上的演讲,来源:中欧商业评论)

■ 管理速递④

大荣法则
企业生存最大课题是培养人才

人才的培养是决定企业生存和发展的命脉,企业的发达,乃人才的发达;人才的繁荣,即企业的繁荣。企业未来的生存和发展应着眼于对人才的培养。



什么是“大荣法则”?

号称日本两大百货公司之一的大荣百货公司创建于1957年。初创时的大荣公司只是大阪的一家小百货店,职工13人,后来扩展到经营糖果、饼干等食品和百货。大荣公司的经营决策是:重视对人才的培养,由此走上了成功的道路。大荣公司提出的“企业生存的最大课题就是培养人才”,被人们称为“大荣法则”。



解读

为适应“知识经济”的潮流和国际竞争,国内企业正在纷纷招揽人才,大打人才战。然而,目前不少企业过分看重从外部吸引人才,却忽略了对现有人才的培训和开发,而春兰集团的领导者却深知,一家企业不但需要用好人才,更要培养好人才。由于现有人才熟悉企业历史,深知企业所需,并有着为企业奋斗的信念,他们成长的机会会给企业带来无限的生机和活力。

中国加入WTO后,春兰集团把企业的发展方向从国内转向国外,把培养国际化人才放在企业发展战略的首位。围绕这一目标,春兰集团主要从三个方面做好专业技术人员继续教育的工作。

一是创造良好的学习环境。1998年,春兰投资6000万元建成国内第一所企业大学——春兰学院,院内设置了一整套的语音室、微机室和实验室等,并配备了健全的教师队伍。

二是建立完善的培训制度。春兰有完善的全员培训计划,所有员工每年必须参加相应的继续教育,对专业技术人员的要求更为严格。《春兰科技工作条例》规定所有的专业技术人员每年必须参加100课时以上的专业培训。

《春兰职工培训制度规定》中规定对专业技术人员的技术教育要进行相应考核,并将考核结果存入个人档案,作为年终考核和服务晋升的依据之一。2001年春兰专业技术人员赴国外进修150多人次,参加国内高级技术与管理方面的研讨班、培训班120多人次,组织内部培训和进修4000多人次。

三是与著名高校合作,共同培养人才。为有效提高专业技术人员的业务水平,提高企业开拓国际市场的能力,春兰与国内外一些著名高校建立了长期合作的关系,如美国麻省理工学院、南京大学、上海交大和上海理工大学等,充分利用高校的理论优势和最新技术成果为技术人员充电,各高校为春兰培养了MBA、国际贸易、制冷、计算机、电子、广告策划和人力资源管理等等10余个专业的数百名各类人才,大大提高了企业核心竞争力。

正是由于重视人才的不断培养,春兰从一个年产值不足1000万的小型企业,迅速发展成年产值30多个亿的国家级大型企业,中国最大的空调基地,世界七大空调生产基地之一,形成由24家法人企业组成,拥有三大支柱产业,实行科工贸结合的跨地区、跨行业经营,以公有制为主体的混合所有制大型企业集团,实现了春兰发展的“核裂变”。

而春兰培养人才的经验表明,企业发展的动力来自企业内部,特别是对于中国企业来说,紧贴时代需求,培养好现有人才,充分挖掘他们的潜力,是保证企业持续发展、有效参与国际竞争的一条快捷、高效的途径。



启示

在企业的发展中,设备条件的提高远远没有员工素质的提高重要。要提高员工的素质,就要随时随地的开展员工教育与培训工作,启发员工的思想,更新员工的技术。

人才建设是任何一个企业生存、发展的重中之重,没有了人才,一切都无从谈起,因此,对人才的培养事关企业的成败。

(来源:虎嗅网)

联想:新成员“入模子”融进企业

最近,柳传志在“2015联想控股上市前员工沟通会”上的讲话在网上沸沸扬扬。“联想控股上市,我们向着百年老店的目标迈出了非常重要的一步。”柳传志在讲话中说,联想多年打造的制度、文化和班子解决了公司的继承问题。

作为联想集团母公司的联想控股,通过战略投资和财务投资,现已成为中国最大的投资集团之一。2014年,联想控股综合营业额2895亿元,总资产2890亿元。

这艘航空母舰要上市了,也不禁令人好奇,做成如此的体量,联想控股凭什么?

在联想控股董事长柳传志看来,企业文化是企业长远发展的关键。

柳传志说,企业没有文化基础是难以长远发展的,一个团队究竟谁该负责?出了问题究竟是什么原因造成的?要回答这些问题并不难,但是在探索答案的过程中,不同企业反映出的价值观和方法各有不同,得出的结论也会不一样,这从一个侧面说明了文化统一的重要性。

——文化模子——
“入模子”培训坚持20年

30年来,联想的文化一直讲求具体和实在,通过与战略和业务的紧密结合深入人心。其中,坚持了近20年的新员工“入模子”文化培训方式发挥了重要作用,让联想的发展持续焕发出正能量。“入模子”创立于1991年,也就是联想管理学院成立之时。

在联想,将文化比喻为模子。从企业来说,所谓“入模子”,意即企业像一个模子,有独特的企业管理和文化要求;所有加入公司的员工,都要进到模子里熟悉公司的企业文化。员工通过企业文化培训,促进公司员工的价值观念以及行为方式的统一。

企业在推行多元化战略进程中,尤其是在并购实现多元化经营时,往往面临着相似的管理窘境:一方面,新业务导致员工人数剧增,企业面临新员工培养和管理的压力;另一方面,新并入企业的既有文化,难以顺利融入并购方管理体系。有着30年发展历史的联想控股也是如此,当选择走上多元化战略之路时,同样经受这些困扰。事实证明,通过寻求共同价值观,有助于破解这个难题。

自2010年联想控股提出实施多元化战略以来,如今,联想控股的业务逐渐从电脑、数码产品扩展到投资、地产、医疗服务和农业等领域。联想用购建并行的方式打造一些新的资产,使公司实现跨越式增长。

在新的战略中,联想管理学院承担了向新的成员企业输出联想文化要求和管理经验的重任,“入模子”再次成为完成这一重要使命的有力武器。为此,联想管理学院对“入模子”做了进一步改良和创新。

在控股层面,“入模子”继续成为新员工加入联想的“必修课”,让受训员工快速了解联想文化的核心内容。另一方面,针对新成立和新并购的企业,“入模子”用“文化+战略”相结合的方式,成为解决成员企业问题的抓手,用效果说话,将成员企业与控股公司用文化纽带连接起来。

从受训员工对“入模子”项目的反馈来看,他们的确对公司的企业文化有了更为精准的认识,并能将培训中掌握的价值观与方法论应用于实际工作中。他们的工作效率得以提高,并能够反思自己在工作中的经验和教训。

如同任何创新一样,管理创新未必是创立一种全新的管理模式,配合企业战略让已有的管理工具发挥新的功能,亦是一种高效而低成本的创新。让“入模子”的功能从新员工培训拓展到新企业融入,从而助力多元化战略经营。

——文化体验——
配合战略改良培训

在诞生之后的20年里,“入模子”更多是服务于新员工培训,到了2010年,当联想控股提出中期战略之后,联想管理学院为了让文化培训在不同背景的成员企业中都能起到较好的实效,对“入模子”进行了改良,使之成为一个更为贴近业务、也更注重文化体验的培训。

“入模子”并非简单的内容灌输,而是用体验的方式,让参与者能够真切感受到企业文化的可信性和实用性。具体做法上,“入模子”呈现出三大特点:

采用小组制。“入模子”项目为期4天3夜,全程采用封闭式管理。受训对象既包含总部的新员工,也包括控股旗下各个成员公司分管企业文化建设的负责人,以及人力资源部具体做文化建设的人员。3天的培训中,所有任务都以小组的形式进行,不计个人成绩。这在无形中增加了成员的团队协作的要求。

加大体验性教学的比重。管理学院不采用填鸭式的灌输方式,不是让员工死记硬背一些理论知识;而是将理论知识与实践相结合,令受训者不仅掌握价值观、方法论,还通过完成团队任务并全程进行竞赛的方式,让他们学以致用。

用考核强化记忆。在培训的3大类内容中,除新老员工进行交流之外,文化课和拓展训练项目都要进行考核打分。文化课以知识竞赛的方式考核,题目均来自于3门文化课(联想的历史与现状、文化和管理)上讲授的内容。在培训行将结束时,各小组还要综合本小组的讨论和复盘的情况,向全体人员做总结汇报,由评委打分,结果纳入团队竞赛总成绩。

——文化战略——
提供定制化培训服务

2011年,在对“入模子”进行改良的一年后,管理学院又针对成员公司,推出了定制化的“入模子”项目。针对成员公司的“入模子”主要以贴近业务的文化传播为主。

联想控股对成员公司开展的“入模子”,更多是以成员公司的需求为出发点。考虑到企业的行业特点、发展阶段、队伍结构以及CEO个性等因素来设计有针对性的方案。具体来说,成员公司的“入模子”表现为以下3个特点:

量身定做。由于成员公司入模子的学员规格较高,主要为中层以上领导者,为了抓住他们的需求,管理学院的人通常会提前一个月做深入调研,对所有中层以上管理者做全面访谈,了解他们及其员工当前的心态、该公司发展的特点,以及企业原本的文化情况。有关人员还会与CEO做深入的一对一访谈和沟通,了解公司目前关心的是什么,然后挑选一个现任CEO最关心的问题,组织员工一起讨论,让公司上下了解管理的瓶颈在哪,或者公司需要解决的重要困惑和挑战在哪,该公司该如何行动。

文化+战略。成员企业的“入模子”一半内容沿袭了控股公司“入模子”的内容和形式,保留了三门关于文化的理论课,压缩了拓展训练项目;另一半内容则是结合企业的新战略,让成员企业的CEO或董事长与员工进行战略沟通,以便让公司上下明晰未来发展方向。

注意尺度和时机。为了防止“入模子”在文化导入上过于强势而起反效果,管理学院非常注意把控尺度。文化是不是让人信任和接受,有用是前提。不过过份强调宣贯,而是证明文化确实对战略业务发展有切实的帮助。此外,管理学院对成员公司进行“入模子”的时机也极为重视。为了取得更好的效果,他们不会选择在成员公司被并购后就立刻展开,而是等到双方有一定了解后,再让企业“入模子”。

——双向选择——
不是洗脑是模子被改造

经过近4年的发展,控股公司层面的“入模子”项目已取得良好的成果。不少学员在事后的培训反馈中表示,自己对联想的企业文化有了真切的认识,在培训中学到的管理三要素、价值观与方法论也让自己在日常工作中受益不少。

然而,并非每个人都愿意接受这种方式,尤其是追求个性的年轻员工,往往容易把这种培训看成“洗脑”。这同样也是联想管理学院面临的挑战。实际上,“入模子”包含两个核心——选择和塑造。“模子”是一个双向选择,联想把模子摆在这里,告诉员工联想的做法和经验,员工可以选择接受,也可以选择离开,但这种塑造也是双向的。新进来的员工也在塑造联想,不过,改模子的前提是先入模子。

(本文节选自《2015年中国企业人力资源管理最佳实践白皮书》,来源:世纪名堂)

■ 世界之窗

Uber 在世界各地的“跨界营销”

文·刘涛

擅长“跨界营销”的Uber,尽管在全球都面临着政府的监管压力,但还是继续着自己的进攻之路,创意营销更是层出不穷,花样迭出。

日本·东京:Uber用无人机来送口罩,樱花季,妈妈再也不用担心我花粉过敏。

每年的3—4月份是日本樱花盛开的季节,期间大批的市民、游客都会出门赏樱花。可是,漫天弥漫的樱花花粉却让人不适甚至出现过敏症状。于是,2015年4月1日起,Uber别出心裁地打算用无人机来为用户免费递送口罩,方便他们出行。

活动期间,用户只要点击Uber应用里的Uber Mask,然后像往常叫车一样,在地图上用图钉标示出自己的位置,Uber便会用微型无人机来把口罩递送到用户面前。

澳大利亚·悉尼:Uber司机送萌萌的喵星人上门和你嬉闹。

2015年2月5日中午12时至下午4时,Uber在澳大利亚悉尼、墨尔本、珀斯等多个城市策划了一场猫咪秀活动。用户只要打开Uber的应用,并点击选择Kittens(意为小猫),过了没多久就会有Uber司机把萌萌的小猫咪送上门,而用户也有15分钟的时间可以尽情和猫咪玩耍嬉闹。

这个活动本身其实还有更深远的意味,那就是提高人们对流浪宠物的认识,以及为他们做慈善募捐。在Uber所到之处,公司会和当地的动物收容协会一起策划活动,而所得车费都会捐给当地的动物收容所。同时Uber也鼓励用户邀请自己的亲朋好友,通过“Split Fares”(AA付车费)来一起参与募捐活动。

美国·纽约:Uber让纽约市民亲身体验《权力的游戏》道具场景。

2015年,制作出了热播《权力的游戏》的美国HBO公司,为庆祝其独立流媒体服务HBO Now的启用,联手Uber于当地时间4月16日和17日在纽约曼哈顿推出了“铁王座”试乘服务。

用户只需在UberAPP上输入“铁王座试乘”(ThroneRides)即可进入相关页面。如果选择“铁王座”(THRONE),体验者可以在透明车内与“铁王座”合影;如果选择“三轮车”(PEDICAB),体验者有机会乘坐一辆装饰过的三轮车,一饱馋瘾。

泰国·曼谷:泼水节,Uber为游客提供雨衣和水枪蓄水服务。

每年的4月中旬都是泰国人民和国外游客狂欢的日子,因为此时正值一年一度的泰国泼水

节。而Uber借此又策划了一场营销盛宴。一方面,用户可以通过UberSplash选择最近的蓄水卡车。预约成功后,用户将可以登上卡车停留20分钟,为自己的水枪蓄水,并在车上“占领高地”,“打击”路上的行人。

另一方面,Uber还为那些想要参与泼水节狂欢,但却不愿随身重要物品被水淋湿的游客提供Survival Kit(戏称为“生存套装”)。这个套装包含了一件雨衣以及一个防水信封,用户可以把自身携带的钱包和手机等贵重物品放到信封里加以保护。用户通过Uber的应用点击UberBIKE(没错,是自行车!估计狂欢节汽车根本开不起来),并设置套装送到的地点,过几分钟就会有人蹬着自行车给你送雨衣来啦。

(来源:虎嗅网)