

谈经论道

淘汰你的不是技术而是顾客

技术给我们带来的一定是变化,但是有些东西一定是恒定不变的,价值之途的发现可以有不同的路径,最终会回归到价值当中。这就是2015年的变与不变。

针对互联网+,我有三点思考: 思考一,一定要离开竞争。竞争不会帮你做任何事情;也不要考虑垄断,垄断没有可持续性。 思考二,战略思维和创业思维。战略思维是以未来决定现在,判断三年内行业有什么变化,我这样做,就会保持持续性。创业是讲今天有什么机会我去做,所以很多企业在做企业内部创业,而创业也必须符合战略思维。

思考三,回归到顾客价值和经营本质。淘汰你的一定是顾客,绝不是技术,绝不是你自己的管理。这样的思考和发现,让我做了很明确的选择:

第一,为目标去寻找资源。我刚回公司的时候,就开始把所有真正跟我相关的、在消费者当中有认知的品牌叠加起来,所以这两年调整的速度还是非常快的。 第二,市场份额的重要性远大于市场本身。2014年苹果只推出了iphone6,三星推出过19款智能手机,但是三星的市场份额却在持续下滑,而苹果却占89%。范围经济就是一个产业协同的聚焦,不是广泛地去拥有整个市场,而必须去

拥有只属于你的市场,这就是市场份额大于市场本身。即使你的产品好像满足了所有的市场需求,但是却可能不拥有任何一个真正被认可的顾客价值,所以市场份额本身其实比市场重要。

第三,要离开竞争,这是最根本的。离开竞争的时候,你会发现淘汰你的不是技术,而是顾客。为大众创造更加美好的日常生活,先提高便利程度,完善技术组合,让所有人都能够感受到生活的变化。

第四,一定要有增长的思维习惯。拓展你的视野,放宽你的想象,然后努力去做。华为就是用增长型的思维在做手机。很多做手机的人认

为它只是一个终端产品,但是华为很早就开始布局芯片,布局4G、5G,布局到传统运营商之间的关系认知,这就是增长型的思维。

最后,每个人都要改变。企业的改变,其实就是经营思维和管理结构的调整。我认为优秀的企业一定要有经营的思维,就是关注顾客、关注变化、关注增长。一定要做一个创造性的公司,不断学习超越自己。

(本文节选自近日在北大国发院举办的“全球创新论坛2015年会”上,新希望六和股份有限公司联席董事长兼CEO陈春花的演讲。来源:中国客户关系网)

管理速递④

末位淘汰法则 竞争淘汰发挥极限能力

将员工划分为不同的类别,然后严格地加以区别对待。这正是韦尔奇所推崇的“活力曲线”,这一曲线被认为是给通用电气公司带来无限活力的法宝之一。



什么是末位淘汰法则?

末位淘汰法则(也表述为活力曲线,10%淘汰率法则):即通过竞争淘汰来发挥人的极限能力。提出者是通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇。

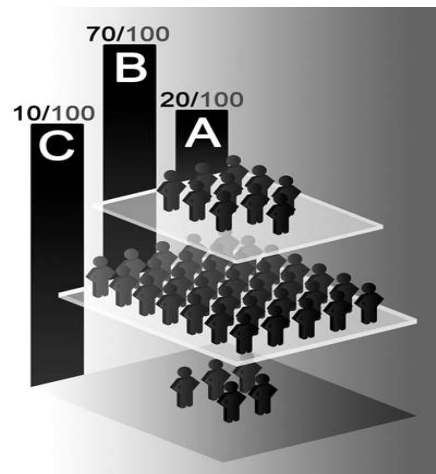
末位淘汰法则就是企业为满足竞争的需要,通过科学的评价手段,对员工进行合理排序,并在一定的范围内,实行奖优罚劣,对排名在后面的员工,以一定的比例予以调岗、降职、降薪或下岗、辞退的行为。其目的是在岗位者激发工作潜力,为企业获得竞争力。

以业绩为横轴(由左向右递减),以组织内达到这种业绩的员工数量为纵轴(由下向上递增)。利用这张正态分布图,你将很容易区分出业绩排在前面的20%的员工(A类)、中间的70%的员工(B类)和业绩排在后面的10%的员工(C类)。

A类是激情满怀、勇于负责、思想开阔、富有远见的一批员工,他们不仅自身充满活力,而且有能力带动自己周围的人提高企业的生产效率。是否拥有这种激情,是A类员工与B类员工的最大区别。

C类员工是不能胜任自己工作的人,他们更可能是打击别人,而不是激励,是使目标落空,而不是使目标实现,作为管理者,不能在C类员工身上浪费时间。

这种评估组织内人力资源的方法,韦尔奇称之为“活力曲线”。



解读

通用电气公司每年会针对各事业单位的主管打分,区分出ABC三个不同等级的绩效表现。最杰出的A级员工必须是事业单位中的前20%;B级员工是中间的70%;C级员工约10%,奇异以常态分配的钟形活力曲线(Vitality Curve)来呈现这种概念。A级员工将得到B级员工2-3倍的薪资奖励,而C级员工则有遭到淘汰的危机,活力曲线是年复一年、不断进行的动态机制,以确保企业向前迈进的动能。

通用电气公司投入大量精力提高B类员工的水平,部门经理的主要工作之一就是帮助B类员工成为A类员工,而不仅仅是要任劳任怨地实现自己的能量和价值,这就是绩效管理的魅力。

“活力曲线”需要奖励制度来支持,A类员工可以得到大部分股权和利润,失去A类员工是一种罪过,一定要热爱他们、不要失去他们,每一次失去A类员工都要事后检讨并一定要找出这些损失的管理负责人。最重要的是员工在不断地成长。

有些人认为将员工从底部的10%清除出去是野蛮的行径,事情并非如此,让一个人待在一个并不能让他成长进步的环境才是真正的野蛮行径。因为在公司内部淘汰,他还有机会去寻找新的机会,如果放任自流的话,他最终很可能被社会淘汰,这才是最可怕的。



启示

“活力曲线”之所以能有效发挥作用,是因为在这种绩效文化里,人们可以在任何层次上进行坦率的沟通和回馈。杰克·韦尔奇曾经对活力曲线有一段精彩的阐述:“我们的活力曲线之所以能够发生作用,是因为我们花了10年时间在建立起一种绩效文化。在这种文化里,人们可以在任何层次上进行坦率沟通和回馈。坦率和公开是这种文化的基石,我不会在一个并不具备这种文化基础的企业组织里强行使用这种活力曲线。”绩效管理是一个很好的管理工具,系统整合了其他的管理思想和办法,它在管理上虽然有深刻的内涵,但是易于操作,并可以在此过程中培育美好的企业文化。

“末位淘汰法则”顾名思义是“将工作业绩靠后的员工淘汰掉”,其实是企业为了满足不同岗位的需要,在对企业员工的工作表现做出科学的评价后,进行分类或排序,并按照一定的比例标准,将末几位予以调岗或辞退的行为。

为啥有麦当劳的地方总有肯德基

观点评说



同行之间在很大程度上其实是形成了一种利益共同体,因此,需要维护同行的合法利益,用正当手段和对手竞争。

竞争对手之间不是消灭竞争,而是走向“竞合”,将竞争对手的资源为我所用。良性竞争才能做大市场蛋糕,共同发展。合作竞争并不意味着要消灭竞争,它只是从企业自身发展的角度和社会资源优化配置的角度出发,促使企业间的关系发生新的调整,从单纯的你死我活的对抗竞争走向双赢的合作,这也是我们通常所说的“竞合”。

“寸有所长,尺有所短”,任何一个企业都有自己的长处和短处。“一山不容二虎”的日子已经一去不复返了,当我们不能够独步天下时,就请选择和对手携手共进,就像麦当劳和肯德基一样,大家在竞争中互相提升自己的实力,在竞争中甩开其他对手的差距,使双方在竞争格局中赢得先机。从更大视野来看,商业世界其实更应该是一种共赢文化,只有共同把蛋糕做大,才能实现多赢。小成功靠朋友,大成功靠对手。

2014年以及2015年开年,对国际洋快餐巨头肯德基和麦当劳而言并不好过。今年一季度,麦当劳在亚洲、中东以及非洲市场,同店销售降幅达8.3%;而肯德基中国市场同店销售额下降14%。

5月13日,麦当劳中国对外公布了其年度招聘计划,预计全年在全国招聘约7万名员工。根据该公司最新公布的全球重振计划,从今年7月1日起,中国市场将被列入“高增长市场”板块进行运营,今年麦当劳计划新开店250家。

如今肯德基在中国已有超过4800家店,而麦当劳门店虽然稍逊一筹,也超过了2000家。这对看似竞争的“冤家”,市场表现无论是好还是坏,总被人们同时提及,就好像你会经常发现,一条街上,一个麦当劳旁边必定有一个肯德基。这只是一个偶然的现象吗?背后有着怎样的商业逻辑?

首先讲一个故事:话说有一对兄弟卖豆腐,兄弟俩各自都开了一家豆腐店,而且是在相邻不远的路段,但弟弟卖的豆腐柔软酥口,哥哥卖的豆腐硬质饱满。

刚开始人们都希望吃弟弟店里的豆腐,后来发现软质的吃久了就渐渐乏味了,于是哥哥的店开始生意兴隆起来,后来前往两家店的顾客渐渐达到了一个平衡点(当然顾客也愿意到这里来买豆腐,毕竟选择空间更大一些)。

麦当劳和肯德基应该也算是这种关系,既是竞争,又是互赢。

商圈理论 看似竞争销量却不低

这里面的理论是一种商圈理论,麦当劳、肯德基、汉堡王他们三个如果开在同一条街上的相邻,就会构成快餐的一个小型的商圈。

大众往往对于“哪里好吃的”这个问题较为敏感,而对于“哪里更有麦当劳/肯德基”这个问题就没有那么上心了。而他们三个共生的小的商圈恰好会给大众一个印象“我们这里卖吃的,而且有很多家卖吃的店!快来买呀!”

于是大众在想要找吃的的时候,第一时间想到那条街,想到那条街上有n家店。 这不但不会使彼此产生竞争,使对手销量降低,反而会使二者的销量多于各自开店的销量。

如果单独开一家店,顾客往往会担心,会不会没座位了,会不会排队的人很多,会不会今天不开门等等;相比较那边n家店,顾客总会想那边反正有个店,总有一款适合我——去那边。

所以,一般情况下,麦当劳和肯德基是要开在一起的。构成一个小的商圈。

划分商圈 通过打分来确定类型

麦当劳和肯德基总开在一起,首先源于他们对于商圈划分的“英雄所见略同”。以肯德基为例来看一下这类西式快餐店的严格选址过程。

最被看重的划分商圈。肯德基计划进入某城市,会通过自己的选址小组来收集这个地区的资料。有些资料是免费的,有些资料需要花钱去买。把资料买齐了,就开始规划商圈。

商圈规划采取的是记分的方法,例如,这个地区有一个大型商场,商场营业额在1000万元算一分,5000万元算5分,有一条公交线路加多少分,有一条地铁线路加多少分。这些分值标准是多年平均下来的一个较准确经验值。

通过打分把商圈分成好几大类,以北京为例,有市级商业型(西单、王府井等)、区级商业型、定点(目标)消费型,还有社区型、社区商务两用型、旅游型等等。

选择商圈 保证开一家成功一家

选择商圈即确定目前重点在哪个商圈开店,主要目标是什么。在商圈选择的标准上,一方面要考虑餐馆自身的市场定位,另一方面要考虑商圈的稳定性和成熟度。餐馆的市场定位不同,吸引的顾客群不一样,商圈的选择也就不一样。

例如马兰拉面店和肯德基的市场定位不同,顾客群不一样,是两个“相交”的圆,有人吃肯德基也吃马兰拉面,有人可能从来不吃肯德基专吃马兰拉面,也有反之。马兰拉面的选址也当然与肯德基不同。

而肯德基与麦当劳市场定位相似,顾客群基本上重合,所以在商圈选择方面也是一样的。

商圈的成熟度和稳定性也非常重要。比如规划局说某条路要开,在什么地方设立地址,将来这里有可能成为成熟商圈,但肯德基一定要等到商圈成熟稳定后才进入。如果说这家店三年以后效益会多好,但对现今没有帮助,这三年难道要亏损?肯德基投入一家店要花费好几百万,当然不冒这种险,一定比较稳健的原则,保证开一家成功一家。

采集数据 进行严格聚客点测算

什么是聚客点测算?例如,北京西单是很成熟的商

圈,但不可能西单任何位置都是聚客点,肯定有最主要的聚客客人的位置。肯德基开店的原则是:努力争取在最聚客的地方和其附近开店。

过去古语说“一步差三市”。开店地址差一步就有可能差三成的买卖。这跟人流动线(人流活动的线路)有关,可能有人走到这,该拐弯,则这个地方就是客人到不了的地方,差不了一个小胡同,但生意差很多。这些在选址时都要考虑进去。

人流动线又是怎样的呢?在这个区域里,人从地铁出来后是往哪个方向走走等等,这些都派人去掐表,去测量,有一套完整的数据之后才能据此确定地址。

比如,在店门前人流量的测定,是在计划开店的地点掐表记录经过的人流,测算单位时间内多少人经过该位置。除了该位置所在人行道上的人流外,还要测马路中间的和马路对面的人流量。马路中间的只算骑自行车的,开车的不算。是否算马路对面的人流量要看马路宽度,路较窄就算,路宽超过一定标准,一般就是隔离带,顾客就不可能再过来消费,就不算对面的人流量。

肯德基选址人员将采集来的人流数据输入专用的计算机软件,就可以测算出,在此地投资额不能超过多少,超过多少这家店就不能开。

规划商圈 用聚客点衡量成熟度

聚客点的选择也影响到商圈的选择。因为一个商圈有没有主要聚客点是这个商圈成熟度的重要标志。比如北京某新兴的居民小区,居民非常多,人口素质也很高,但据调查显示,找不到该小区哪里是主要聚客点,开发人员可能先不去开店,什么时候这个社区成熟了或比较成熟了,知道其中某个地方确实是主要聚客点才开。

为了规划好商圈,肯德基开发部门投入了巨大的努力。以北京肯德基公司而言,其开发部人员常年跑遍北京各个角落,对这个每年建筑和道路变化极大,当地人都易迷路的地方了如指掌。经常发生这种情况,北京肯德基公司接到某顾客电话,建议肯德基在他所在地方设店,开发人员一听地址就能随口说出当地的商业环境特征,是否适合开店。

肯德基与麦当劳市场定位相似,顾客群基本上重合,所以我们经常看到一条街道一边是麦当劳,一边是肯德基,这就是肯德基采取的跟进策略。因为麦当劳在选择店址前已做过大量细致的市场调查,挨着它开店不仅可省去考察场地时间和精力,还可以节省许多选址成本。反之,麦当劳也会在选址时做出同样的考虑,从而跟进肯德基。因此,同一条街上,看见麦当劳又看见肯德基就不奇怪了。(来源:O2O商学院)

世界之窗

美国已进入“新硬件时代”

美国悄悄地进入了“新硬件时代”。

新硬件时代,是以美国强大的软件技术、互联网和大数据技术为基础,由极客和创客为主要参与群体,以硬件为表现形式的一种新产业形态。

这里说的新硬件,不是主板、显示器、键盘这些计算机硬件,而是指一切物理上存在的,在过去的生产和生活中闻所未闻、见所未见的人造物。

如果说乔布斯在2007年展示的iPad和iPhone还是人们可以理解的事物(还是电脑和手机),那么今天的多轴无人飞行器、无人驾驶汽车、3D打印机、可穿戴设备、智能机器驮驴,机器人厨师是人们在这些东西出来之前无法想象的事物。

在“新硬件时代”到来之时,美国科技巨头都在布局围绕硬件的产业。谷歌过去是一家纯互联网公司,如果不打开它的网站,开始谷歌搜索或谷歌地图,你会看不到它的存在。但是现在不

一样了,大街上,一些很酷的人带着谷歌眼镜,招摇过市,一些更酷的人开着谷歌无人驾驶汽车在美国四个州拉风(更确切的说“乘坐无人驾驶汽车”),军队里那些懒散的士兵,把沉重的背包放在谷歌智能机器驮驴上,自己悠闲地散步;

谷歌还造出了电子阅读器KINDLE,现在正在完善多轴无人飞行器为它送快递; AUTODESK利用3D打印机打出来的假肢让残疾人变成了炫酷人群;

FACEBOOK用虚拟设备让年轻人体验“真实世界”。更不用说亿隆马斯克,卖了PAYPAL后造纯电动车“特斯拉”,现在又在玩可回收火箭和制造“超级电池”;而苹果用智能手表在引领了“新硬件时代”后,又推出了智能手表。

是这些科技巨头引领着“新硬件时代”吗?不是,绝对不是。 引领着“新硬件时代”是那些极客和创客大

公司充其量不过是“买手”和“推手”。它们看到一个好东西,眼馋手痒,花小钱把创客团队和“硬蛋”买下来,慢慢孵化,一旦养大了,动辄就会撬动百亿级的市场。那么这些极客和创客在哪? 1/3在大学里,1/3在自家车库里,还有1/3在孵化器里。

我今年四月到美国硅谷游学,亲眼见到了硅谷的孵化器是什么样。我们参观了一个叫LIME-LAB的孵化器,那里更像一家大学实习工厂,里边有各种机床和工作台,还有3D打印等各种先进设备。

极客和创客们在各自的工作台上开发自己的东西,需要的原材料都从孵化器里要,设计的产品从原型到最后包装完毕的样品,都在这个工厂里完成。

我们看到了很多稀奇古怪的东西,如炒菜机器人、纽扣大小的测量排卵期的侧脸器,十个螺旋桨的飞行器,等等。很多东西都很丑、很笨、很

没有商业价值。但是由于创客们为这些产品快速迭代,可能明天看到的就很酷、很灵、很有商业价值的东西。

孵化器给每个创业者一定的资金支持,如5万美元,花光了,如果产品好,还可以再要钱。像这样的孵化器,硅谷到处都有。那么孵化器赚什么钱?孵化器其实就是提供产品实现条件的VC风投!由于投资早期,每个项目上花不了多少钱,但是一旦1/10的硬蛋被孵化出来,产生B轮的投资价值,成本全收回来了。

放眼2-3年后的未来,那里有一个“新硬件时代”在悄悄来临。这个时代更适合制造业实业家的口味和习惯,更渴望传统制造业的供应链和经验。

(2015年4月,上海交通大学谷来丰院长专访美国硅谷,他有感于美国已悄悄地进入了我们为所未闻、见所未见的“新硬件时代”,本文节选自他撰写的相关文章。来源:交大海外)