

■谈经论道

互联网正在成为我们每个人的信仰

去年很多人都认为互联网就是工具,一说互联网就是电商。一年过去了,我们发现互联网真正正在成为我们每个人的信仰。

“互联网+”在我看来代表着一个新的世界,要去改造一个旧的世界。今天我们谈到互联网,不是一个飘在天上的东西,是真正接地气的东西。

今天我们认为移动互联网就像水一样,已经深入到我们的大街小巷,它就像空气一样,没有这个东西的话,我们可能会停止呼吸。我们生活这个方式,我们的一切,都跟它息息相关。今天互联网已经成为我们的信仰,但怎么才能把信仰落地,我认为要从以下几个方面着手:

第一个关键是落地有速度。
首先要搞清楚往哪里去,这是一个不确定性的问题。要搞定不确定性问题,变成一个确定性

问题,我们必须建立一种新的能力,我把这种能力叫做做互联网组织的能力。

我们要建立互联网化的组织模式——泡泡组织模型,决策权要从金字塔尖的领导者转移到每个泡泡组织的小头目。就像在互联网上有一个品牌叫韩都衣舍,建立了270个小组,每个小组在那里,一个负责设计,一个负责运营,一个负责管运,这家公司在互联网品牌里面,一夜之间重新焕发了力量。

要有速度,更重要的一点是我们要有匠人精神,真正把良心、品质放在第一位的企业,要求我们对产品要有刚需、极致这样一种打造能力。

第二个关键是生意有温度。
有温度的生意关键是高频交流低频交易。我们都知道小米每年很多次组织米粉活动,这种地面活动温暖了很多粉丝的心。活动很多,

而每年只有一次产品发布,只有一次产品推销。其他的499次都是跟消费者去连接,这个是非常重要的。

孩子王也是如此,他们每年有1000场地面活动,基本上每天都有3场小活动,到了节日有大活动。他们可以邀请每个孩子可以邀请自己同学来开生日聚会,他们一起去搞植树节,他们可以一起去探索未来,探索宇宙,今天我们要让我们的顾客感到温暖,不仅要去拥抱他们,我们更要去“热吻”他们。

第三是组织得有柔性。
关于组织我们要有一种新的能力,善败的能力。很多商学院都开始教授失败学,关于失败我总结了三点:第一点叫做快一点失败;第二点早一点失败;第三点要小一点失败。

今天要让我们创意尽快飞起来,但是时间不

要太长。很多创新的项目也许就两个星期,也许就一个月,甚至一周也可以,我们要测试一个营销的新方式,一周就可以结束战斗。我们让那个失败快一点,另外我们发现失败,必须马上去纠正它。

最后我们这个失败,这个预算要做好,不要把自己的钱全部放进去,这个非常重要。我们还要把制度建立起来,要真正赋予员工创业家的精神,要真正把员工当成新一轮的合伙人。要让员工的心态从打工仔心态变成一个创业家心态。

作为领导者要有创业家精神,要能为成功者喝彩,也能为失败者鼓掌。我们要全员战斗,激发每一位员工的创业家精神。

(本文节选自eFuture富基融通董事长兼CEO颜艳春的演讲,来源:正和岛)

■管理速递④⑧

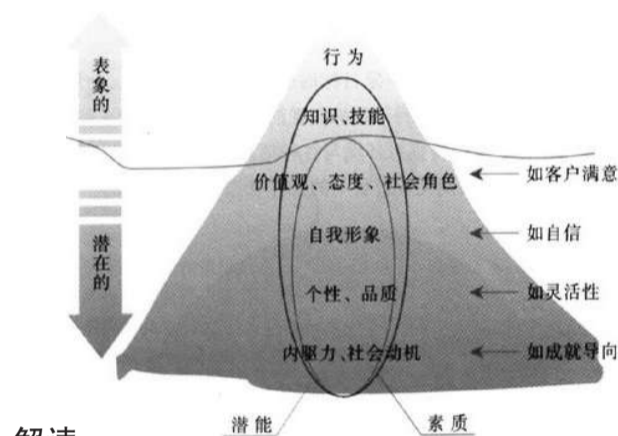
麦克莱兰定律
让员工有参加决策的权力

预测业绩的最好因素不是诸如学历、技能等外在条件,而是从根本上影响个人绩效的深层素质。



什么是
麦克莱兰定律?

麦克莱兰定律的提出者是美国哈佛大学教授戴维·麦克莱兰。麦克莱兰经过大量深入研究发现从根本上影响个人绩效的并非人们通常所认为的是智商、技能或经验,而是诸如“成就动机”、“人际理解”、“团队影响力”等一些可被称为资质的东西。1973年,麦克莱兰教授发表了题为《测量资质而非智力》的文章。成就需要理论:成就的需要是权利的需要、归属的需要等等需要中的一个重要的需要。



解读

20世纪60年代后期,智商学说越来越受到质疑。人们迫切希望了解影响工人绩效的根本原因,却找不到满意的答案。这时,以哈佛大学戴维·麦克莱兰教授为首的研究小组,经过大量深入研究,传统的学术能力和知识技能测评并不能预示工作绩效的高低和个人生涯的成功。他们发现从根本上影响个人绩效的是诸如“成就动机”、“人际理解”、“团队影响力”等一些可称为资质的东西。小组以后又进一步将其明确定义为:“能区分在特定的工作岗位和组织环境中绩效水平的人格特征。”1973年,麦克莱兰教授发表了题为《测量资质而非智力》的文章,从而为麦克莱兰定律的诞生奠定了基础。

实践证明,一般而言,杰出者所表现出来的特质在适用者身上是找不到的,这恰恰是研究小组所需要的称之为“编码”的信息。将这类特质按照特定的原则分类并划分层级,最终研究小组就得到了体现杰出与平庸之间差异的特质体系,这就是我们今天所称的资质模型的雏形。

随着资质的理念在国际上被人们逐渐认同和接受,越来越多的公司在专业机构的帮助下建立了资质模型,用以指导选人、育人、用人和留人工作。已进入中国的IBM、联合利华等跨国公司是利用资质模型改进企业管理的典型代表。在国内金融业名列前茅的平安保险也建立了资质模型,并开始将资质模型应用于人力资源管理工作。

需要指出,从资质的应用层面考虑,因为不同组织的业务类型、工作方式、文化特点不同,导致各组织人员获得理想绩效的成功因素不同,因而各组织的资质模型也有差异。例如,一个提倡创新的软件开发公司的资质模型,绝对不能够套用在提倡稳健的金融服务企业身上。每一个组织的资质模型都应该是独特的,同时应随着形势的发展需要不断修改、更新。

引用“冰山”来说明资质的特点,资质这座“冰山”是由“知识、技能”等水面以上的“应知、应会”部分,和水面以下的“态度、个性、内驱力”等情感智力部分构成的。我们可以看到,知识技能等明显、突出并且容易衡量,但真正决定一个人的成功机会的,是隐藏在水面以下的因素,它们难以捕捉,不易测量。可是如果不去挖掘这些因素,无异于舍本逐末。



启示

人类的许多需要都不是生理性的,而是社会性的,而且人的社会性需求不是先天的,而是后天的,得自于环境、经历和培养教育等。时代不同、社会不同、文化背景不同,人的需求当然就不同,所谓“自我实现”的标准也不同。在生存需要基本得到满足的前提下,人的最主要的需要就有成就需要、亲和需要、权力需要三种平行的需要,这三种需要在人们需要结构中主次之分,作为人们的主要需求在满足了以后往往会更多更大的满足,也就是说拥有权力者更追求权力、拥有亲情者更追求亲情、而拥有成就者更追求成就。

必要的时候,为自己的员工贴上一个权力的标签,可以极大地提升他们的工作热情与主人翁意识,而且它所产生的效果许多时候是其他激励方式所不及的。

凯歌香槟(Veuve):香槟还需冰桶配。开香槟是为了庆祝,但如果香槟不够冰,还算哪门子庆祝。所以,凯歌香槟在它的包装上也动了一番心思,新设计的包装打开之后,可以折成一个衬衣形状的三角形。而里面的内衬是防水的,所以,想加多少冰块都没问题,再把香槟放到里面,一切都完美了。

(来源:《V-MARKETING成功营销》)

世界企业巨头:手持独特创新魔方

文·安尼尔·古普塔
王海燕

据业界消息人士称,苹果无线移动支付服务Apple Pay计划于7月在英国市场推出。苹果公司CEO库克更宣称今年为“ApplePay年”;就在苹果公司倾力推广Apple Pay之际,谷歌推出的Android Pay成为苹果支付的强有力竞争者。苹果、谷歌无疑又在移动支付领域,依靠各自的创新再次展开角逐。

那么,谷歌、苹果、微软、通用电气,这些以创新闻名于世的公司都有那些独特的创新理念?那些轰动性的产品创意又都从何而来?创新机制、模式又究竟是什么?剖析这些跨国企业巨头们的“创新魔方”,不仅能给企业管理者有益的经验借鉴,也会让人更深入地看到,巨头们的创新背后,是融入公司血液的民主化、全球化、企业社会责任和开放性。

——谷歌——
全方位追求不停止

谷歌是全世界最具创新性的公司。虽然依靠搜索算法起家,但谷歌依然不断推出极具差异性的创新产品。

谷歌的创新可以分为三类。第一类,与搜索、广告核心业务相关的内部创新。Gmail、Chrome浏览器和谷歌地图,都属于这一类创新项目和产品。第二类,通过收购将小公司的创新技术和产品整合为谷歌的竞争力,YouTube和手机安卓系统属于这一类。第三类,解决社会性挑战和世界问题的内部创新,现阶段与公司的核心业务无关,包括谷歌眼镜、无人驾驶汽车和“热气球网络计划”。

如今,技术、高度透明性和新兴市场的竞争,使得公司的技术、产品、服务、生产流程和商业模式的生命周期缩短到原来的一半。技术以指数级速率发展是首当其冲的因素。技术的迅速发展进步已经影响了各行各业领域,比如开采页岩油和页岩气的水力压裂技术、电动汽车、无人驾驶汽车、基因工程、3D打印技术和可穿戴设备等,我们无法再对侵入日常生活的新技术视而不见。

公司的高度透明性是第二个因素。在互联网时代,所有的利益相关方几乎都可以实时了解你公司的状况。所以一个直接的结果就是,竞争优势的门槛越来越低。互联网时代,公司高透明度的趋势会越来越明显,隐匿秘籍只是掩耳盗铃的做法,唯一的救赎之路就是加快创新的步伐。

第三股力量来自新兴市场的竞争者。他们有着与西方企业既往经验和认知迥异的特质,而且他们颇具野心,擅长以极快的速度迅速壮大和扩张。尽管断言他们会问鼎全球顶级公司还为时尚早,但我们或许能亲眼见证新王者的出现。来自新兴市场的力量正势如破竹地带来联袂跃迁效应。

被以上三座大山压迫的全球化公司,不得不向谷歌学习把公司打造成创新的永动机,把创新变成全年无休、全体动员、全方位的组织行为。创新已不仅局限于研发实验室,而是一种生活常态,连办公室的保洁员和门口的保安都要充满激情地参与到创新中。

——微软——
分布式创新赢优势

在20世纪90年代末,微软启动了语音技术项目,位于美国华盛顿州雷德蒙德的微软总部和北京微软亚洲研发中心共同分担主要功能的研发任务。如今,微软已经处于语音技术的领先地位。收购了诺基亚的移动端业

问题,我们可以建立一种新的能力,我把这种能力叫做做互联网组织的能力。

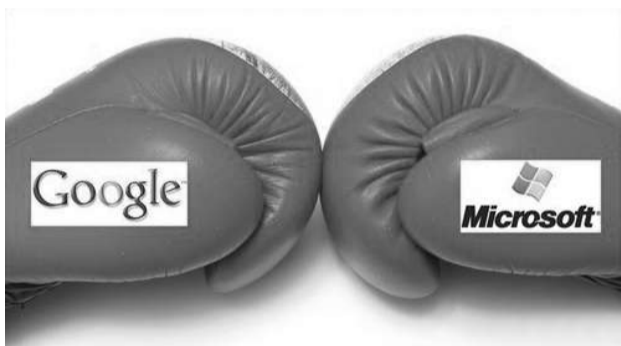
我们要建立互联网化的组织模式——泡泡组织模型,决策权要从金字塔尖的领导者转移到每个泡泡组织的小头目。就像在互联网上有一个品牌叫韩都衣舍,建立了270个小组,每个小组在那里,一个负责设计,一个负责运营,一个负责管运,这家公司在互联网品牌里面,一夜之间重新焕发了力量。

要有速度,更重要的一点是我们要有匠人精神,真正把良心、品质放在第一位的企业,要求我们对产品要有刚需、极致这样一种打造能力。

第二个关键是生意有温度。
有温度的生意关键是高频交流低频交易。我们都知道小米每年很多次组织米粉活动,这种地面活动温暖了很多粉丝的心。活动很多,

而每年只有一次产品发布,只有一次产品推销。其他的499次都是跟消费者去连接,这个是非常重要的。

孩子王也是如此,他们每年有1000场地面活动,基本上每天都有3场小活动,到了节日有大活动。他们可以邀请每个孩子可以邀请自己同学来开生日聚会,他们一起去搞植树节,他们可以一起去探索未来,探索宇宙,今天我们要让我们的顾客感到温暖,不仅要去拥抱他们,我们更要去“热吻”他们。



务之后,微软已经具备与苹果IOS系统以及谷歌安卓系统竞争的能力,语音技术的领先优势在其中起到举足轻重的作用。

很多跨国公司的海外研发部门,已不仅仅为了适应本地市场而设立。微软的北京研发中心不仅针对中国市场的需要也针对全球市场,在语音技术、用户界面设计和手机操作系统等方面处于主导地位。这其中有一个简单的事实——中国和印度最大培养大批的科学家、工程师,他们能力极强且薪资要求不高。

如今跨国公司已不仅跨地域地协调产品生产,而且跨地域地协调技术研发和建立平台,而分布式创新就会在其中起到巨大的作用。微软的做法就颇具借鉴价值。

——通用电气——
俭约创新占领市场

通用电气公司(简称GE)一直以来都在心电图机市场占据领先地位,但当GE把为西方市场设计的心电图机MAC 5500引入印度市场时,发现这一产品只能满足少数大城市里大型医院的需求,无法满足农村的医疗需要。

GE的工程师决定从最底层的需求入手,针对性地设计一款满足印度乡村医疗需要的设备——MAC 400心电图机。无论是从商业或社会哪一角度衡量,MAC 400都是非常成功的俭约创新产品。之后,GE惊讶地发现便携式心电图机在印度之外的市场也大受欢迎,如今升级版本的MAC 800广泛地用于欧美市场。

俭约创新,是指在产品、服务、生产流程和商业模式等方面创新时,力争实现投入的原材料最少、环境影响最小、以最低成本运作。迅速崛起的新兴市场,尤其是中国、印度,迫切需要俭约创新的模式。

那些主动转向俭约创新的公司更容易获得政府支持,并迅速占领国际市场。这让我们意识到,在未来的20年,增长速度最快的市场需求一定来自新兴市场的中低收入人群,要赢得这一市场,就要求产品和服务的成本非常低。

GGRP:纸盒留声机。音频研究公司GGRP推出过一款非常有创意的产品:一个CD大小的纸壳,里面装的是一张黑胶老唱片。通常,有一张老唱片,还需要一台留声机才能播放。但GGRP这款产品的神奇之处,就在于,它的包装盒就可以改造成一个留声机——打开一共三面的纸壳包装,其中有一面有一颗固定螺栓,将唱片放置到这颗螺栓上,第三面末端的唱针刚好可以穿过这颗螺栓上,于是,用铅笔等东西插进唱片的旋转孔旋转唱片,借助纸壳的共振效应,黑胶唱片中的旋律便清晰地传递出来。

Icon Packaging:一秒钟变酒架。Icon Packaging设计过一种酒包装,打开之前,它中规

中矩,与以前的包装盒没什么两样,但是打开包装之后,便发现里面另有乾坤,通过简单的拼装,可以把原先的包装盒,转变成酒架,把拆封的酒瓶置到上面,甚至还可以根据酒的数量,将酒架扩大。

凯歌香槟(Veuve):香槟还需冰桶配。开香槟是为了庆祝,但如果香槟不够冰,还算哪门子庆祝。所以,凯歌香槟在它的包装上也动了一番心思,新设计的包装打开之后,可以折成一个衬衣形状的三角形。而里面的内衬是防水的,所以,想加多少冰块都没问题,再把香槟放到里面,一切都完美了。

(来源:《V-MARKETING成功营销》)

■世界之窗

大品牌包装里有乾坤

文·周瑞华

对一个产品来说,包装虽然只是一个附加,但很多时候,消费者对产品的第一印象,是来自包装。那个“买椟还珠”的典故,也足以说明,一个好的包装,也会成为产品的一大卖点。所以,很多品牌都在包装上动脑筋,努力通过包装设计,给消费者带来便利、新鲜感。

麦当劳:托盘带着走。许多在麦当劳买过外卖的人,都很熟悉它棕色的纸袋子。现在,麦当劳将它“升级”成一个“纸袋托盘”(BagTray),言外之意,它既是一个纸袋,也可以是一个托盘。与以前的纸袋不同,它的下半截是一个纸托盘,一条标签将上半部分的纸袋和下半截的托盘拼接在一起。用餐的时候,只需要撕开标签条,纸

袋就可以变身成为托盘。这样一来,无论是在车上,还是跟小伙伴们一起去草地野炊,或者是在喂淘气的孩子时,都不用担心会打翻饮料,或者薯条撒得到处都是了。

雀巢:瓶盖提醒你该喝咖啡了。雀巢曾推出一款限量版的“雀巢闹钟瓶盖”,这种3D打印并内置Arduino芯片的瓶盖带有一个LED显示屏,在发出闪光的同时,可以播放7种不同的声音,如鸟鸣、流水声等。每天清晨,雀巢闹钟瓶盖就会以十分温柔的方式,唤醒睡梦中的人。而关闭闹钟的唯一方式,是打开瓶盖,再将其拧紧。这样一来一回,估计也不想睡了。只是不知道,叫醒梦中人的,究竟是咖啡的香味,还是闹钟的声音呢?