

■ 谈经论道

CEO就是要树立一个简单可行的目标

如何做好一个创业公司CEO,我认为,最核心问题,就是能把创业情怀变成具体问题。这个问题越具体越好。

CEO的核心是树立一个简单可行的目标。树立一个越简单越聚焦的目标,越好。尽管这个目标,可能在过程中,不断变化。今天,我开始慢慢体会到,那种你想清楚一个问题,执行就开始变得简单的过程。

创业过程中,开放式变成封闭式问题的转换能力,是我们真正需要的能力的核心。

目标的第一个特征是简单。互联网时代,

简单是非常重要的目标。当你的创业用一句话讲不清楚的时候,我觉得这个创业可能就开始出现问题。简单很重要。我们都是被工业化时代培养出来的复杂的人。如果不下意识对抗,我们会把复杂,认为是美,是优势,是自己不可比拟的无与伦比的特质。目标足够简单,你就开始聚焦。没有找到简单的点,才会让我们失去聚焦。

目标的第二个特征是聚焦。聚焦一个点来回横切,形成一个足够高的局部高地,从这个高地上顺势俯冲,一举而成。而不是靠撒网一样,

放出很多点来做到。

目标的第三个特征是被验证。“被验证”非常重要。重要到什么程度?重要到你都应该忘掉自己是谁。我们总在内心觉得,自己很专业,我才了解用户。其实互联网本质就是一个不断试错的过程。你一定要用数据,验证这件事情可行,你才真的认为它可行。我们必须依靠验证。要用外在的事实,来证明自己。不要用内心的固执去证明。遇到问题,一定要快速转向。

作为一个创业者来说,怎么调整自己的思维?

我总结一下,如果在自己的思维里,能够把开放式问题变成封闭式问题;在这个过程中,不断根据变化极快地重构自己;大方向上,抓住具体机会,然后全力以赴。

今天创业本质上,还是精英文化,成功率非常低。创业成功的人,不是因为他多聪明,而是因为他能够不断改变自己。跟这个时代紧紧相扣,每一步都踩得准,才有可能在这样疯狂激烈的竞争中,不断成长,不断成功。

(本文节选自猎豹移动CEO傅盛7月19日在傅盛High聊会上的发言,来源:新浪科技)

■ 管理速递 ⑤

凝聚效应
凝聚力越大企业越有活力

21世纪是一个团队至上的时代。所有事业都将是团队事业。依靠个人的力量已经不能取得什么成就了。这就需要一种团队凝聚力,正如歌词中唱的那样“团结就是力量”,只有拥有了一支具有很强向心力、凝聚力、战斗力的团队,拥有了一批彼此间互相鼓励、支持、学习、合作的员工,企业才能不断前进、壮大。



什么是
凝聚效应?

凝聚效应的提出者是美国社会心理学家沙赫特。社会心理学家沙赫特曾就群体凝聚力对生产效率的影响这一课题进行过试验。在别的因素保持不变的状态下,企业的凝聚力越大,这个企业的生产效率就越高,企业也就越有活力。

这个试验的结果提示管理者注意,必须在群体凝聚力提高的同时,加强对群体成员的思想教育和诱导,克服群体中可能出现的消极因素,这样才能使群体凝聚力成为促进工作效率的动力。对群体成员的思想教育和诱导是管理中不可忽视的重要工作。



解读

早在1945年,号称“经营之神”的松下幸之助就提出:“公司要发挥全体员工的勤奋精神”,并不向员工灌输所谓“全员经营”、“群智经营”的思想。为打造坚强的团队,在20世纪60年代,松下电器公司会在每年正月的一天,由松下带领全体员工,头戴头巾,身着武士上衣,挥舞着旗帜,把货物送出。在目送几百辆货车壮观地驶出厂区的过程中,每一个工人都开腾出由衷的自豪感,为自己是这一团体的成员感到骄傲。

在给全体员工树立一种团队意识的同时,松下公司更是花大力气发动每一个工人的智慧和力量。为达到这一目的,公司建立提案奖金制度,不惜重金在全体员工中征集建设性意见。虽然公司每年颁发的奖金数额巨大,但正如公司劳工关系处处长所指出的:“以金额来说,这种提案奖金制度每年所节省的钱超过给员工所发奖金的13倍以上。”

不过,松下公司建立这一制度的最重要目的,并不在节省成本上,而是希望每个员工都参加管理,希望每个员工在他的工作领域内都被认为是“总裁”。

正是因为松下公司充分认识到群体力量的重要,并在经营过程中处处体现这一思想,所以松下公司的每一个员工都把工厂视为自己的家,把自己看作工厂的主人。纵使公司不公开提倡,各类提案仍会源源而来,员工随时随地——在家里、在火车上,甚至在厕所里,都会思考提案。

松下公司与员工之间建立起可靠的信任关系,使员工自觉地把自已看成是公司的主人,产生为公司作贡献的责任感,焕发出了高涨的积极性和创造性。松下公司因此形成了极大的亲和力、凝聚力和战斗力,使公司不但从小作坊发展成世界上最大的家用电器公司,而且成为电子信息产业的大型跨国公司,其产品品种之多,市场范围之广,成长速度之快和经营效率之高都令人惊叹。



启示

团队凝聚力是维持团队存在的必要条件。如果一个团队丧失凝聚力,就会像一盘散沙,难以维持下去,并呈现出低效率状态;而团队凝聚力较强的团队,其成员工作热情高,做事认真,并有不断的创新行为,因此,团队凝聚力也是实现团队目标的重要条件。

作为团队领导人,在给予每位成员自我发挥的空间的同时,还要破除个人英雄主义,搞好团队的整体搭配,形成协调一致的团队默契;同时需努力巩固队伍,懂得彼此之间相互了解、取长补短的重要性。如果能做到这些,团队就能凝聚出高于个人力量的团队智慧,随时都能创出惊人的团队表现和团队绩效。

日本餐饮业赚钱大王西腾

背道而驰的经营之道

文·张丽娟

日本的餐饮连锁企业,如果销售额的经营利润率能达到10%,就可以称得上是优良企业了,而日本瑞斯特朗—西腾公司则创下了21%的利润率,当之无愧地成为日本餐饮业No.1的赚钱大王。其经营诀窍说来让人不信,那就是处处与经营常识背道而驰,反而取得了出奇制胜、令人刮目相看的绩效。

——精心选择——
将物流中心设在市中心

产品的配送中心和工厂设在地价便宜的郊区,或者高速公路的出入口附近,不管是什么行业,这个做法是普遍的常识。但日本西腾公司却反其道而行之,将物流中心建在东京的高级住宅区一个叫“田园调布”的地方。这个占地面积超过1500平方米的物流中心,是公司向关东地区大约200间分店提供做菜原料和糕点食品的大本营。

为什么将物流中心建在地价昂贵的东京市区黄金地段?分管物流的公司董事谷诚人的回答倒也干脆利落:“道理很简单啊,郊外的川崎是许多公司物流中心扎堆的地方,当每天从那里开往市中心的许多卡车堵塞在路上的时候,我们的物流车辆正好走着相反的路,绝无堵车之忧。”对于在东京高速公路沿线开设了很多分店的西腾公司来说,在现址建立物流中心显然是在考虑了配送路线后而精心设计的。公司会长大林裕史说,因是自己公司的物业,初期的投资确实不小,但由于可避免堵车之苦,不会耽误配送的时间,还省却了租金,所以运行成本并不高。

在“田园调布”,西腾公司不仅拥有物流中心,在大约半径2公里的区域内还集中了加工食品原料的中心厨房和糕点加工厂、厨师烹调技术研修中心等8个设施,在当地被人称为“日本西腾村”,可见其名气不小。“由于是固定在一个地方,所以将配送到各个分店的食品原料集中于物流中心就非常方便,物流成本只有通常的1/2。”谷诚人董事说。现在,西腾公司已在“田园调布”周边建造新的中心厨房的计划,“日本西腾村”的规模今后将会进一步扩大。

——摒弃外包——
奉行“自力更生主义”

西腾公司第二个反常识经营诀窍是,与“依靠业务外包降低成本”这一经营常规做法大唱反调,奉行一切都由自己来解决的“自力更生主义”。这不单单是物流中心业务一定要自己全盘包下来,包括从食品原料生产到厨房设备的保养维修,以及菜品设计、餐具和员工制服的制作等,所有与公司经营有关的业务都在本公司集团的范围内完成。

比如其主力业态“洋面屋五右卫门”使用的意大利通心粉,西腾公司每年从意大利进口的通心粉超过2000吨,占了整个日本从意大利进口量的3%左右,这所有的进口手续都是由集团企业自己搞定。这样做,一方面可以确保采用在当地有口碑的食品原料如通心粉、橄榄油等,另一方面还可以保证利润率,因为省却了经由商社的中间环节。据大林会长介绍,这一系列的“内制化”做法足足将公司的利润率提高了3个百分点。

“内制化”的背后还隐藏着—个能获取更大收益能力的运行机制。一般的餐饮企业,当利润目标无法实现的



时候,往往会寻找诸如“气候作怪造成食品原料价格上涨之类”的借口推脱,但在西腾公司“内制化”的体系之下,这样的理由就行不通了。在了解各分店的收支情况方面,最明显的指标就是成本率,因为所有的分店都是以同样的价格进的货,所以,对于管理部门来说,就非常容易用成本率来比较各个分店的收益能力。如果有一个分店的成本率明显偏高的话,那么在食品原料的使用上就一定存在着问题。西腾公司的工作机制就是,当管理部门一旦发现了异常数值,就会立刻联系相关店长,指导其寻找原因并进行整改。大林会长对此的说明是:“内制化”不单单是为了省去业务外包的成本,还是一种改善运作效率的手段。

——多样经营——
不遵循“选择和集中”

“从市场份额占第一或第二位之外的业务中撤退”这是被称为20世纪经营之神的韦尔奇提出的企业经营“王者之道”。但西腾公司却不遵循这条“选择和集中”的“金科玉律”。西腾公司下属分店的经营业态有34种之多,为什么?这里有回避风险的“防守的理由”和提高收益力的“出击的理由”。

“餐饮企业只有一个品牌是危险的。”大林会长肯定地说。单个品牌虽然有可以统一进行从菜肴品种设计到运营方法应用的有利之处,但消费者一旦厌弃这个唯一的品牌,企业就会受到致命的伤害。随着时代的变迁,能赚钱的餐饮店也在不断变化。现在生意火爆的“洋面屋五右卫门”10年后也许会门可罗雀。所以,西腾公司的做法是,每年都要推出1—2个新业态的分店,形成可分散风险的资产结构。

经营业态随潮流而变动,但厨房设备还是原来的那一套。业内行家都知道,开设餐饮店最大的成本还是厨房设备。如果是单一业态的话,一旦发生亏损唯有撤退一条路,设备不能得到重新利用;而如果是拥有多种业态

的话,就可以留下设备,摇身一变成为另一家餐馆。还有,一家餐饮店若持续开了五六年,厨房设备基本上已完成了折旧期,接下来即使不费什么劲也总会有几个百分点的利润率。所以,西腾公司的一条原则是,开了分店,就必须尽量延长经营期。

——菜品设计——
以充分利用原料为原则

“从顾客的视点出发看问题”“市场是取胜的方程式”……但在设计开发新菜品的时候,这些理所当然的道理到了西腾公司那里又变得行不通了。这家公司奉行的是“新菜品设计的出发点是,要看能否充分利用多余的食品原料”。

比如,主力分店“洋面屋五右卫门”开发的应季菜品“腐皮鲜虾芙蓉泥汤通心粉”一推出就十分受欢迎。这个菜品其实就是考虑到可以从其他分店调配到很多芙蓉这一因素才开发出来的。当然这并不是说可以不考虑饮食的流行趋势。以这个以芙蓉为原料的菜品来说,一开始就了解到使用这一原料的菜肴在餐馆中十分畅销。西腾公司战略本部经理八轩利文对此说明道:“我们思考的基点在于用尽可以利用的食品原料,以此来降低损耗率。”

“消除一切无谓的经费开支”任何一家企业都是这么主张,但西腾公司在这个方面确实是做得与众不同。没有股东用餐优惠制,从不发行打折优惠券,没有接待交际费开支,没有公司用车……不胜枚举。不设股东用餐优惠制,这是会长大林裕史的主意。“有了盈利就向股东分红才是正道,用优惠券来吸引毫无意义。”打折优惠券也是一样的道理。在日本著名的餐饮店推介网站“美食家之家”的网页上有西腾公司的介绍,但它又是唯一一家从不发行打折优惠券的企业。西腾公司也没有公司用车,连大林会长也是乘电车上下班。

(来源:东方管理评论)

■ 世界之窗

谷歌的职场生存军规

谷歌(Google)产品高级副总裁 Jonathan Rosenberg 在其母校克莱蒙特·麦肯纳学院向毕业生分享了他自己多年的职场经验,本文节选了其中沟通、文化等方面的内容。

来自世界上最优秀的公司,浩浩荡荡的“职场生存军规”,会给人怎样的启发呢?

沟通篇(Communication)

别担心沟通过度。Rosenberg 强调,哪怕与你共同的都是些聪明过人的能人,你也得假设他们脑子里都有100件其他的事情要忙。“根本就没有过度沟通这回事儿。”

分享所有,不隐瞒。“在Google,我们的默认方式是分享一切信息。从信息的角度,我们赋予每个人平等的权利。在互联网时代,力量源于分享信息,而不是囤积它们。”

惜字如金。一个领导人的话应该是考虑周全而且精准的——你的一切言语都会被演绎。“干脆、直接、聪明地选择每一个词语。”

把故事讲好。好的领导都是好的老师,好的

老师会讲好故事。“我们从叙事中学习,想要当好个领导,你就把故事讲好,教好。这两者无法分割。”

停止说话,立马行动。如果你永远都在忙着说话,那你就永远学不到东西。“倾听让你变得更谦卑,更有直觉,更聪明。”Rosenberg 说。“说话做不到以上任何一点,如果你必须开口说话,那么就问问题。人们能从你的问题里(而不是你的答案)学到更多,它可以引起他人思考,并和你共同探讨答案。”

但如果你知道答案……有时候,你需要倾听;而有时候,你需要直言不讳。如果在一团疑问中,你早已知道答案,那么就大声说出来。“说出答案,不要问多余的问题。”Rosenberg 说,但有一点:用数据说话。

文化篇(Culture)

别死认层级。你不应该通过看一个公司的产品来获得企业的组织结构图。一个优秀的领导会懂得甄选各个层级的最优意见。

避免唯命是从。当有疑问或者遇到困难时,

不要简单地接受大Boss的意见。头衔并不能说明问题。如果某人的经验之谈有价值,他就需要拿出有说服力的论据来。

不要官僚主义。“这个组织里最重要的属性就是如何廓清障碍,这也是为什么Google没有总经理。总经理老是把自已的商业利益看得比公司利益还重要。这万万不可!”

拥挤其实是创新。拥挤喧闹的工作环境会引燃更多的创意火花。办公室应该充满能量和互动,而不是条块分割和等级分化。

战略和策略并举。许多人不懂得战略和策略的区别。一个成功的战略背后有许多个支撑它的成功策略。“有的人长于战略,有的人则长于策略,所以我们需要团队协作。”

团队还是小的好。在Google,我们明白小的团队就如小的家庭。把权力下放给小团队,他们通常能干出大事来。

经常露面。常常露个脸,适用于每个人,更适用于领导者。“家庭办公是容易扩散的恶性肿

瘤。”所以,放弃它吧。

坚持原创。绝对不要抄袭你的竞争对手,他们的产品都糟透了,你应该做的更好点。

别把希望当计划。

信任,但要核实。Rosenberg 用它来提醒自己不要不断挖掘事实。大的机构或者团队经常会忽略小的细节,但一个合格的领导不会。“领导最重要的工作就是评价和沟通。但这两者只有在有数据和真相做支撑时才奏效。”

价值大于成本。“道理很简单:在80%的收益上花80%的时间。”更多的收益通常解决更多的问题。“说起来轻松,做起来很难。因为如果你不控制,剩余20%的收益不知道会占用多少时间。”

小心红眼病。“哪里成功,哪里就有嫉妒。但如果你用好嫉妒这个武器,红眼病就不会对你的成就如此担惊受怕了。”

重组要果断。如果要重组之事,请速战速决,24小时解决一切问题。

(来源:LinkedIn中国、华章·管理公众号)