新闻热线:010—58884063
E-mail:kbjdsm@126.com
科技日报
■责编 段 佳
2015年7月21日 星期二

■谈经论道

不要神化互联网思维

一是不能神化互联网。互联网在2000年曾经有过一次泡沫破裂,现在又重新热起来了。前段时间出现的互联网热潮甚至到了神化互联网的阶段,还出现一个新词叫"互联网思维"。其实这个词刚出现的时候,我就批判了这种说法。我认为根本不存在互联网思维,互联网就是一个工具,怎么可能出现互联网思维呢?

许小年教授的一篇文章写得非常好。他说,出现了蒸汽机,能说蒸汽机思维吗?出现了电报,能说电报思维吗?所有新的科技工具只是一种比较先进的工具而已,运用工具叠加了实业当中能产生巨大的价值,但是不能说这个工具叫互联网思维,其实"创新思维"比较合理一点。

万达为什么要进行电子商务?我首先跟大家讲,不要迷信,不要唯上、唯书,也不能唯科技的东西,现在很多做实业的人有一种互联网恐惧,这是有问题的。我在公司内部讲,勇敢地去跟互联网,不要怕,失败了再来。我们摸索着走,所以就成立了一个电子商务公司。为了吸取先进的营养,我们拉来两个伙伴入伙。

二是互联网+实业才有前途。线上虽然这些年发展非常快,也出现了BAT三家,在中国也有很多优秀的巨头,但是如果完全线上运行下去,你敢保证十年、二十年、三十年后还能看得见这个公司吗?不一定。所以现在全球互联网界已经有一个新的说法出现。有人认为,今后有前途的就是物联网,单纯的互联网公司在五年内会消亡。我觉得这话夸大了一点。

中国现在也提出了一个新的口号"叫互联网+",我觉得这是非常英明的一个口号。如果单纯搞互联网经济,这就错了,应该是互联网+经济。把互联网这个工具+到所有的行业上去,就会产生真正的价值。这就是为什么我们的转型要跟互联网结合的原因。我觉得互联网+有前途,我本身就是这个看法,我们集团内部就是这么做的,我们成立的万达互联网电子商务公司,它不是简单的买卖商品关系。

怎么做互联网呢?怎么+兼容呢?那就是和电子商务公司结合。电子商务公司是另外一种商业模型,我们非常强调万达的转型,特别注重一点,要互联网+实业,或者说实业+互联网,这样才能成功。

(本文节选自近日万达集团董事长王健林做客新华网思客讲堂所作的题为"万达的转型与挑战"的主旨演讲。来源:腾讯网)

■管理速递㊶

激励倍增法则

利用赞美激励员工

要想使你的下属始终处于一种工作的最佳状态,最好的办法莫过于对他们进行表扬和奖励。

什么是激励倍增法则?

激励倍增法则是美国管理学家彼得提出,利用赞美激励员工,赞赏别人所付出的,要远远小于被赞赏者所得到的。

解读

松下电器的创始人松下幸之助是个懂得激励的企业领袖。他常对部下讲:"我做不到,但我知道你们能做到。"他要求管理者必须经常做为员工"端菜"也即服务的工作,尊重员工,激励员工,让员工最大限度地发挥他们的积极性和创造性。正是对员工创造性的充分尊重和肯定,才激发起了松下员工忘我的工作热情,共同建成了松下家电王国的丰碑。

在海尔,其员工的工资并不是最高的,只比青岛的平均工资水平略高一点儿。尽管如此,海尔的员工对自己身为海尔的一员都有很强的自豪感。海尔在员工管理上最具特色的方式,是直接用员工的名字命名他们不断改进了的工作方式。据《海尔的激励模式》一书介绍,在海尔,以员工命名的"操作法"有二百余项。

松下和海尔的激励之所以很显成效,就是因为它们使员工得到了施展个人能力的机会,并通过有效的机制对他们的能力进行了肯定和奖励。中远集团从他们的做法中受到了莫大的启发。经过一系列的建设,中远已经建立起了一套行之有效的员工激励制度。在公司高级领导会议上,中远总裁会经常强调这句话:"我再问你们一句,企业经营是很困难,但你们鼓励员工了吗?"中远在世界各地有五千多个外国雇员,这些人与中远的国内员工一样,都以被评上中远劳模为荣。

在国内的一些企业中,老板总是强调引进最先进的技术设备,却忽视人的因素,忽视建立良好的人文环境、培养能够有效支配资源的高管人员的重要性。特别是在众多中小企业,一方面招不到人才,另一方面雇用职业化的管理人员后会发生经理人员的"背叛",高科技人员在不同的中小企业中跳来跳去,不能长久地为某一公司效力,有些公司内部人员流动率每年高达50%,企业因此面临着崩溃的危险。之所以如此,是因为在这类公司中没有和不能建立良好的激励机制,忽视对员工的激励,忽视员工的心理要求。

启示

员工从管理者的赞美中所得到的要远远大于管理者的付出。学会使用激励的杠杆,就会明白做人和管理的真谛。

喜欢受到表扬是人之常情。人人都喜欢得到正面的表扬,而不喜欢得到负面的惩罚。在人际交往中,赞美他人会使其愉快,更会使自己身心健康。被赞美者的良性回报会使我们更为自信,也会使我们更有魅力,形成人际关系的良性循环。赞赏别人所付出的要远远小于被赞赏者所得到的。要是我们都善于夸奖他人的长处,那么,人际间的愉快度将会大大增加。在管理中,管理的对象是人,管理者也是人。因此,激励的倍增效应同样是适用的。

在一个物质化的行当中,物质并不能代表一切,但这是企业关心人、尊重人的基础。所以,对员工的激励,物质是基础。在这个基础上,我们要向员工提供诸如发展空间、受到尊重、施展抱负等机会。做到了这些,我们就能收获很多。

迪士尼:给员工强力"兴奋剂"

不少人认为自己的公司或店铺与迪士尼乐园是天壤之别。但作为曾经就职于Oriental Land、在东京迪士尼乐园工作了将近二十个春秋的《迪士尼店长心法》作者大住力,在听到这样的言论时,总是会这样回答:"并非如此。只要肯干,迪士尼乐园能做到的,其他公司或店铺也能做到。"Oriental Land是一间日本的公司,负责经营、管理以东京迪士尼乐园、东京迪士尼海洋乐园为中心的东京迪士尼度假区。

理解企业理念并付诸实践,怀着对工作的自豪感进行互相鼓励。这便是迪士尼乐园优质服务的原动力所在,也是其创立者——华特·迪士尼的基础理念。大住力基于对尊敬的华特·迪士尼的理念研究,在《迪士尼店长心法》一书中,阐述了如何把其理念应用于除迪士尼乐园这样的主题公园之外的普通餐饮店和零售店等的经营中。

■新闻链接

7月15日,上海迪士尼度假区举办发布会,首次向全球发布创意亮点。这是上海迪士尼自2011年4月开工以来举办的最大规模发布活动,此举也预示着上海迪士尼揭开神秘面纱已为时不远。与全球其他迪士尼相比,上海迪士尼拥有多个"全球第一"。其中"创极速光轮"、"十二朋友园"、"宝藏湾"等景点均为全球首发项目;"探险岛"、"晶彩奇航"、"明日世界"等包含为中国游客特别设计的活动内容。

华特迪士尼公司董事长兼首席执行官罗伯特·艾格说:"我们在上海建造的是一座独一无二的度假目的地,它将呈现最佳的迪士尼故事讲述,同时融入中国悠久传承的独特魅力。"

"我们把过去60年来所积累的一切关于如何超越游客期待的秘诀,加以迪士尼永无止境的创新精神和丰富创意,来打造这样一个'原汁原味迪士尼,别具一格中国风'的神奇度假目的地。"他说。

上海迪士尼项目预计于2016年春季开园,开园年的游客设计容量将接近千万人次水平。

观点评说

在迪士尼,"工作"的本质是对于使命的追求,所谓"工作",就是让客人愉悦。为此,要思考自身能够发挥的独特才能,让员工思考适合自身的工作方式,也就能进而提高员工的工作热情。

任何公司和店铺的创业者都怀有热情和志向,并非只有迪士尼如此。而把这种志向传达给每位员工,让员工们知道其自身正是能让志向成为现实的"重要人物",就能提高员工的工作热情。而高涨的工作热情则能促进员工的成长,从而使员工能够提供高水准的服务。

——赋予使命——

每个人都会扮演好角色

迪士尼的关键是,首先赋予每个员工使命感。

与"常常不通情理"的现实社会不同,迪士尼乐园真可谓是"梦想中的国度"。在作者大住力看来,其原因之一在于努力工作的迪士尼员工自身。

其实,迪士尼乐园的工作人员,只是一群普通人而已。运营迪士尼乐园的Oriental Land公司约9成人是临时工,在如此大的临时工需求下,设置严格的录用标准、只录取能熟练待客或具有较高服务意识的人才,自然是不可能的。因此,"在招聘面试阶段就发现优秀人才并予以录用"并非迪士尼的做法。

正式员工亦是如此。虽然如今的迪士尼乐园成了求职者心中的热门企业,但其实是当时最早的一批员工树立了迪士尼乐园在日本人心中的地位,迪士尼乐园并非由特殊精英搭建而成。

大约20年前,在大住力入职时,Oriental Land公司中既有饱含热情努力的人,也有只把工作当成是谋生手段的人。但每当大家穿上Costume(Costume有"戏服、演出服"之意,由于迪士尼乐园的一部分员工需要穿上迪士尼动画人物的服装,所以员工的普通工作服和动画人物的服装有时会被统称为"Costume")后,职场就立刻变成了舞台,作为迪士尼乐园的工作人员,每个人都会扮演好自己的角色。

从事餐饮业等服务业的经营者和管理层经常会称赞迪士尼的高品质服务,而在作为"内部人士"的大住力看来,迪士尼和其他从事服务业的企业之间的差别,其实只有一点点。其不同之处在于:员工在工作时,是否理解自身的"使命"是什么。所谓使命,即"职责"。在迪士尼工作的人,需要在研修阶段仔细学习自身的使命内容,然后才会被分配到所属岗位。于是,"你的使命是什么?"在迪士尼工作的过程中,你会时常被前辈问起这个问题,并反复思考它。

——理念培训——

让员工理解工作目的

只要是具有缔造"能够互相认同的专业水准"的团队意识的企业或店铺,经营者及现场的负责人必定对于组织或团队的使命有清楚的认识。只要把这样的认识在全体员工中普及开来,这家企业或店铺便能在所在的业界、地域获得与迪士尼一样的好评。

大住力认为,服务质量的差距,取决于是否具有使命感。如果是迪士尼,一定会这么做:首先,明确制订店铺的使命(职责)。把使命内容传达给每一位员工,不断培养员工的使命感;树立店铺的良好风气,让每位员工都思考"自己的使命是什么"。

其次,让每个员工理解企业理念的重要性。追本溯源,使命究竟是什么呢?对于迪士尼而言,其事业的使命(目的)是"Give Happiness(给予幸福)"。Give Happiness,简单来说,就是提供幸福感。而给予幸福的对象,并不仅仅是游客,还包括员工在内。因此,员工的目标不仅仅是让游客拥有幸福感,还要让自己的同事们也拥有幸福感。

一旦被迪士尼乐园录用,正式员工也好,作为临时工的非正式员工也好,一开始的研修内容都是接受以"欢迎来到迪士尼大家庭"为主题的理念培训。具体来说,就是接受为期一天半的培训,学习"何为Give Happiness"。

员工会学习迪士尼乐园的历史。华特·迪士尼为何要建造主题公园?其目的是"Give Happiness",即为了向世人提供幸福感。在一开始,就让员工彻底地了解这些基础性的内容。剩下的时间,则向员工传达其所属工作岗位的相应事业使命。例如,如果员工将被分配到商品部(负责销售纪念品的部门),简单来说,"让游客把在迪士尼乐园内的美好回忆带回家"便是其使命所在。

这便是迪士尼的员工们一开始所接受的培训。其目的是让员工理解工作的目的是为了追求理念。换言之,是让员工懂得:真正的工作内容应该是"Give Happiness"。

——思维方式——

工作和作业是两码事

新人员工会学习各种作业内容和技巧,之后会在岗位上开展工作。以被分配到餐饮店的员工为例,洗盘子、烹饪、上菜……他们必须记住这些作业内容和技巧,并且出色地完成。但这些说到底只是作业,而非真正的"工作"。这样的理念在一开始就向员工传达了。

在不知不觉中,"作业"成了"工作"本身。例如,"今天好累,不过好在酱油拉面卖得不错""由于努力推荐菜式,作为新品的某某拉面卖出了好几碗"等等,在华特·迪士尼看来,这些只是理所当然应该完成的"作业",而非"工作"。

因为"这碗拉面是否让客人吃得开心"才是重要的。比起眼前的营业额,增加回头客才是做生意时更应该重视的事情。只有让客人吃得开心,才算是完成了工作。

华特·迪士尼希望员工在工作时能够时刻思考"自己为什么要做这份工作"。这是一切的基础,比知识和技能重要得多。比如思考"这份工作为何会存在",以及更为深层次的"为什么在茫茫人海中,偏偏是我从事这份工作"之类的问题。

"既然接受了这份工作,就要在工作岗位上发挥自己的独特才能,或者思考自己能够发挥怎样的独特才能。这既是为了客人也是为了一起工作的同事。"通过向员工灌输这种思想,等于是赋予了员工工作的意义。

从某种意义上讲,这等于是在一开始就给员工打了一针强力的"兴奋剂"。作为其结果,员工能以充满活力和热情的状态享受工作,从而爱上自己的工作岗位。技术和技能固然重要,但首先要让员工明确自身工作的意义所在。这便是迪士尼的思维方式。

经常有人评价"迪士尼的员工充满活力""迪士尼的员工总是面带笑容"等等。其实迪士尼并没有对员工进行有关微笑和问候的专门培训。但工作人员会不断地主动思考"这份工作为何会存在""自己为什么会在这里做这份工作",以及"自己能实现怎样的'Give appiness'"之类的问题,这才是迪士尼乐园的员工与其他从事服务业的企业员工之间的最大差别。

(本文摘自东方出版社出版的《服务的细节022:迪士尼店长心法》。来源:世界经理人网)

■世界之窗

未来产品看颜值

文·陈树哲

从金秀贤和Angelababy的组合,再到如今的李敏镐,通过选择这些在年轻群体中极具号召力的代言人,新秀丽(Samsonite)成功摆脱以往刻板、不够时尚的诟病。

"过去我们在介绍产品的时候,总是强调耐用、质量好,但现在年轻消费者并不为这个买单,"新秀丽全球执行总裁(CEO)Ramesh Tainwala说,"年轻消费者的趋势是,颜值变得越来越重要,这不光是选男女朋友的角度,在产品的选择上更加是这样,消费者希望买到好看的东西。"此前,Ramesh Tainwala担任新秀丽COO多年,去年年底成为这家百年美国公司的新掌门人,他曾为了证明新秀丽某款产品的质量直接跳上平躺的旅行箱猛踩。

Ramesh Tainwala认为现在的产品想要拥有市场,就必须紧跟年轻人的需求。"年轻人和数字时代更加响应潮流,他们善于发现新事物,喜欢用手机上网比产品、比价格,这对于品牌是重要的挑战。在全球,年轻消费者更注重体验和感受,而不仅仅是拥有物质本身,这将是未来越来越明显的趋势。"

三年前,新秀丽推出Samsonite Red(新秀丽红标),这是一个完全以年轻人的品味喜好为出发点的品牌,让原本低调的品牌一下子变成年轻人心目中的时尚大牌。不过,这很大程度上有赖于代言人的选择。新秀丽红标在2014年亚洲的代言人是金秀贤,并随着《来自星星的你》一起横扫亚洲,金秀贤在剧中所使用的背包在各地市场卖断货。2015年品牌代言人换成李敏镐,延续品牌设定的时尚都市风格,其热度丝毫不输"都教授"代言时期。"选择时尚的韩国明星,希望在强调新秀丽是质量非常好的品牌的同时,也让消费者知道我们可以很性感很时尚。"Ramesh Tainwala解释,"新秀丽红标只有四年,从零开始,现在在大中华地区和韩国这片区域的销售额已经达到1亿美元。"

时至今日,新秀丽已经不仅仅是一个单一的品牌,而是一个多品牌的集团,拥有十个不同品牌,来自多个不同国家,产品涵盖旅行箱包、登山包、手机壳,甚至还有一家英国机场商旅零售商。据悉今年新秀丽还有三宗并购交易正在洽谈,其中一个公司是美国的商务箱包品牌,另外两个公司则分别来自欧洲和韩国,主要制造手提包,但Ramesh Tainwala对于这些进行中的项目不做回应。

作为全球最大的旅行用品集团,Ramesh Tainwala自豪地表示新秀丽在全球每一个重点市场的占有率都是第一。2014年,新秀丽所有品牌全球总销售达25亿美元,其中4亿美元来自中国。

新秀丽在中国的强劲销量得益于品牌的定价策略。相比其他品牌中国与海外产品价格差距悬殊,新秀丽从进入中国那一刻就确保所有产品的价格与海外相比差距始终维持在5%左右,而且这一规则在全球各地同行,确保每个地方的价格正负不超过5%。因此,当其他品牌的中国商店沦为展示区、交易都发生在海外的时候,新秀丽并没有这样的困扰。

同时,新秀丽也将眼光投向电子商务,在中国,该品牌分别在京东和天猫上拥有线上旗舰店,2014年线上的销售占中国总销售额的10%,今年预计将增加到20%以上。为了应对迅速扩展的业务,今年5月,新秀丽宣布在宁波修建中国地区新物流中心,该项目预计2017年投入使用,建成后年流转量将达到500万箱(包)。

(来源:福布斯中文网)