

## 谈经论道

## 创业公司就是需要不停犯错误

这个世界是不确定性的,如何在不确定中寻找确定的前进方向呢?计划已经失灵了。

如果说在管理的时候我们有终点和计划,而在互联网和创业只有起点和认知。可是最为困惑,也是最迷人的就是,没有人知道计划的终点在哪儿?

达尔文的自然选择非常了不起。在自然进化过程中有竞争,竞争以后有一个适应度。换句话说我们有一个反馈。反馈之后有一个选择。

市场经济和进化论很像,我们在市场经济下想生就生,该死就死。回到公司里面,如果说有一个产品怎么都不行的话,而另外一个

产品非常之好,你会把公司的力量放在好产品还是放在一个差的产品上?

就像硅谷成功的秘诀,就包括拒绝平庸;再大的公司也会过气,拯救他们最好的办法是让他们萎缩死掉,对公司是坏事,对地区是好事。一个大的公司死掉了,是它对这个世界最大的贡献。死掉后释放出了人力和资源。诺基亚占芬兰很大的一部分,结果最后死掉了。但是诺基亚死掉了以后,芬兰出现了一堆的创业公司。

进化是基于不可知论的,设计或者说计划是基于可知论的。进行PK会发现不可知论的进化非常的棒。

进化的关键词是不知道,进化太盲目,却是在复杂的世界中最有效的方法。市场经济的关键词也是不知道,由于不知道才需要自己去试。市场经济最大的好处不是竞争,而是创新,创新才是坚持自由市场唯一的理论。

进化是大规模创新的唯一手段,我们提出了计划到进化。你需要有抓手,这个抓手是什么?在混乱当中你作为一个掌局者你要掌握反馈,反馈是在不可知过程中,在进化论当中唯一可以靠的方式。创业企业的第一反馈变量是什么?产品。整个公司唯一能够在和你和用户之间建立连接的中介就是产品。

对大公司第一重要的是效率,而对小公司第一重要的就是创新。效率和创新的有的时候是矛盾的,所以创业公司本质就是需要不停的犯错误,创新往往意味着缺乏秩序,或者说不确定性。

真正有活力的生态系统外界看起来是混乱和失控,其实是有自然生长计划。创新不是原因,而是结果,创新不是源头而是产物。创新是进化和失控,是在不可知的状态下生长出来的。

(本文节选自中欧国际工商学院教授李善友近日在颠覆式创新研习社所作的“新科学与互联网世界观”的演讲。来源:颠覆式创新研习社)

## 管理速递⑤7

猴子大象法则  
以小胜大以弱胜强

精灵的猴子小公司知道大公司大象的心理:自信,不密切注意小公司的动静;猴子成功躲开大象的脚步声,然后,迅速打击大象的信心,把这块市场上的草木全吃光。大象看到没有食物,尽管远途跋涉而来,也只能离开这里。



什么是猴子大象法则?

该法则的大意是:大象可以踩死猴子,但猴子也可以骚扰大象,使大象遭遇挫折。并且大象体积越大,猴子的胜算就越大。如果以企业来“扮演”这一法则的角色,大象是规模庞大的公司;猴子则是行动灵活的小公司。

该法则的创立人是亨德森,他于1963年设立了目前世界首屈一指的从事“公司策略”服务的机构——波士顿顾问公司。他认为:任何一家公司要想成功,最重要的是在市场上竞争;要竞争,必须有市场分析和一套完整的策略。他身材高大,举止粗犷,很像一位战场上饱经风霜的高级将领。



解读

大象:宝洁公司;猴子:哈勒尔公司。

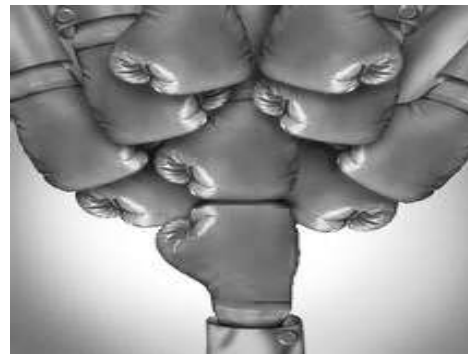
哈勒尔在1967年时凭借买断的“配方409”清洁喷液的批发权,已占据美国清洁剂5%的市场,几乎50%的清洁喷液市场。哈勒尔公司以及它的老板哈勒尔先生,过得异常舒服。那年的某一天,家用产品之王——宝洁公司开始眼红。它推出了一个“新奇”的清洁喷液。哈勒尔的生意遭遇到的问题,显然,它不是宝洁的竞争对手。

按照宝洁的习惯做法,它在创造、命名、包装、试销和促销“新奇”这个产品时,要投入大量的资金,还要通过问卷调查、个别和集体访问作出心理和数字统计,也要耗费大量市场研究费用。宝洁在丹佛市进行这项产品试销时,郑重其事,声势浩大。与此同时,在全国展开大笔资金投入的广告攻势。结果在丹佛的试销小组报告:“所向披靡,大获全胜”,因此,宝洁在喜洋洋的气氛下,信心十足,虚荣心也得到全面满足。

哈勒尔感到了恐惧——他得到的信息表明他即将被踢出清洁喷液的市场,他要垮掉——他必须冷静下来,设置对抗的“阴谋”。哈勒尔决定采取三步:扰乱敌人的视线;打击敌人的主管人员的信心;限制敌人产品在市场上的销售量。从而,因为销量不佳,难以抵补已投入的大量资金而撤出这个“新奇”产品项目。

首先,宝洁在丹佛试销时,哈勒尔从丹佛撤出自己的“配方409”。哈勒尔成功了。仅仅是试销,已经让宝洁飘飘然,不可一世。然后,实行第二步。在宝洁“新奇”大面积上市,正准备开展全国范围内的“席卷攻势”时,哈勒尔将“配方409”以原来价格的50%倾销,本来宝洁主管人员认为“哈勒尔已不在市场了”,此时却感到措手不及。同时实施第三步,哈勒尔用广告来大肆广而告之:“优惠期有限!”结果一般的清洁喷液消费者在很短的时间内几乎购买了可用半年以上的“配方409”清洁喷液。也就是说,宝洁的“新奇”再好,甚至即便也跟进降价,但消费者在半年内也用不着再买此类商品了。

在信心打击下,产品上市就严重滞销,宝洁内部开始认为“新奇”是项“错误的产品”,在议论纷纷中,不得不撤消了“新奇”的生产销售计划。哈勒尔赢得很险。小公司都这样。



启示

21世纪是一个充满竞争的时代,企业生存的最大武器就是竞争。在这场较量中,对竞争方法、竞争策略以及竞争手段的管理,将成为企业决定胜败的关键因素。猴子大象法则带给我们的管理启示是:以小胜大,以弱胜强。在市场竞争日益激烈的今天,往往是弱肉强食,小企业要想在这场竞争中赢得大企业,必须出奇制胜。如今机会瞬息万变,行动灵活的小公司必然比那些机构臃肿庞大的公司反应迅速,或是以价格优势抢占大公司的市场,或是开辟大公司未察觉的市场机遇,由此取得成功。

## 肯德基产品之道:温暖的好味道

若问肯德基成功之道,像尊重员工、用心做产品等等,这在任何成功的企业都一样,可谓大道至简,但是要真正做到,却需要一套极为精密的管理体系设计。

产品之道  
捕捉消费者的变化

抓住一个人,先要抓住他(她)的胃;若要相伴一生,那就得靠气味相投。肯德基是美国跨国连锁餐厅之一,现隶属于百胜餐饮集团。肯德基从初入中国时的“奢侈品”到如今的大众品牌,中国人的收入和饮食结构都在悄然改变,肯德基通过怎样的产品之道来捕捉消费者的变化呢?

恪守本分。肯德基的本分是做好产品,说起来容易做起来难。肯德基在品牌创立之初就定下原则:为消费者服务,提供其最希望吃到的食品。作为75年历史的品牌,要符合中国主流的价值观,则必须在传承的基础上进行创新。

除了保留经典产品,肯德基更推出甜咸搭配的早餐粥、米饭、豆浆、燕麦堡、烤鸡翅,乃至十几年前从澳门引进的葡式蛋挞配方。肯德基每年推出近20种新品,每一种新品背后都有一个饮食文化的故事。

沟通。民意力量随着社交媒体的崛起。信息的扁平化和透明化使得企业与消费者之间建立起双向沟通机制。消费者渴望拥有对产品的归属感,甚至一同参与到企业产品的决策中来。

在2013年进行的“炸鸡大PK”,通过民意海选来决定吮指原味鸡和黄金脆皮鸡哪个能够代言肯德基。最终吮指原味鸡以不到一百万票的优势险胜,继续保留在肯德基的菜单中。当把决定权交给消费者时,他们会珍惜并且尊重选择的结果。

走心。入胃容易入心,消费者购买一次产品,与商家之间仅仅是买和卖的关系,品牌跟消费者能牵手多久,最终成为朋友,则要取决于品牌的温度。做朋友绝非易事,因为朋友要交心。

除了做好产品,肯德基定位的主基调是,代表主流价值观,成为生活中受欢迎的一分子。2014年肯德基以品种量刷新了消费者的味觉体验之后,2015年在此基础上精选了新菜单,为消费者推荐精华新品,果真取得了不俗的成绩。

服务。除了产品、沟通和走心,作为一个餐饮企业,服务与产品也同等重要。除了24小时门店服务和外卖服务,2014年肯德基开始对门店逐步升级,一改快餐风格,家庭餐厅的布局营造出悠闲舒适的生活氛围,推开门就是家,让人愿意在此与好友共聚或是独享私人时光。

那些时髦的数字一族也可以忘记钱包,在上海和杭州,进餐厅前先用手机点餐,到店即可自取。据了解,肯德基宅急送的客户已有70%通过数字钱包下单。

每一种变化,肯德基都及时捕捉到了,而且转化成人再自然不过的一种生活场景。

管理之道  
用标准化化繁为简

先来想象一下肯德基的日常运作场景:33万名员工,4800余家门店,分布在全国超过1000座城市乡镇。当总部决定在全国门店同一时间推出15款产品时,这些门店是如何做到协同一致呢?

餐厅优化部在其中承担着重要的职责。这一部门的宗旨是“凡事皆可优化”。优化之后便转为标准化,让政



## 新闻链接

北京的张女士为自己和家人点了两份汉堡套餐,结账时她打开了自己的手机支付宝付款码界面,服务员拿着扫码枪轻轻一扫,张女士两秒就完成了付款。6月30日,肯德基中国宣布与支付宝达成全面合作,这是肯德基中国首次在门店接入移动支付。这种支付方式相比现金方式更为快捷,大大提高了收银台的工作效率。

这个看似普通的场景就是大众耳熟能详的“互联网+餐饮”概念。“互联网+”正以快速发展不断创新来满足用户在消费、金融理财、城市生活、沟通交流等不同场景下的各种需求。

目前,肯德基在北京市、上海市、浙江省均已开通支付宝钱包支付功能,此举显示了这一餐饮龙头正在发力O2O布局。肯德基手机APP、肯德基宅急送手机APP、肯德基移动网站、肯德基官网、官方微博、官方微信、品牌支付宝服务窗等已构成了全方位数字平台。

策方法执行不走样。肯德基的窍门是3S,即Simple(化繁为简),Short(言简意赅),Specific(目标明确)。

在确立标准化之前,优化部门会反复看体系设计是不是太复杂,是不是有太多的学理。步骤越复杂,执行的偏差就越大,反之,越简单精准度就越高。

从新产品研发开始,虽然这是由研发部门和企划部门主导,但是当新品雏形出来后,会组成一个由企划部门领导的项目小组,标准化团队成员加入其中,制定原物料包装的尺寸规格,生产操作程序,原物料人力配置,工作流的动向以及订货流程。

同时这一流程的合理性还需要经过模拟来检验。新品上市前,餐厅优化部联合各部门在一家门店由内部员工实景演练。直到各部门测试认同后,项目小组要提前90天完成产品的操作图卡、视频光盘,为从事一线培训的工作人员提供便利。如今借助于企业内部e-learning平台和微信,相关标准化培训手册可以迅速发送至全国门店,在平台上,管理团队可以实时了解谁在学习,学习的效果如何。

正因为有了标准化的培训手册,行动力大大提升。其速度甚至可以快到今天开会决定在所有的收银机上增加一个产品设键,明日一早开业时所有的门店均已准备停当,由标准化带来的行动力也打破了快餐业不能做菜单整体革新的传统观念。

肯德基一年要推出20多种新品,每种新品涉及多种原料,各有保质期和储存条件,如果不按照标准化说明摆放,员工就会出现进库找不到货的情况。烹制过程亦是如此。

每个产品都有一个严格的备制周期,备多了就会过了最佳赏味期,备少了断货会引起消费者不满。除了店长的经验判断,肯德基的销售系统会提供技术分析,预估在什么时段烹制何种食品,用技术手段来代替模糊的人工判断。

人才之道  
找对的而非最棒的人

作为一家高速发展的服务型型企业,肯德基以人为本的理念充分体现在人才的培养和发展中。

肯德基人才培养之道,首先强调自我发展,培养员工主人翁精神。员工从了解自己开始,了解自己的EQ,需要怎样的培训来获得成长,有了这个基础,才能在员工中推行导师。每位员工都是全员贡献者。肯德基是一个关于人的业务,每位员工都是全员贡献者,不同的岗位要求不同的领导力和角色胜任力,因此在不同的发展阶段量身定制培育计划对每位员工都非常重要,不能厚此薄彼。

但同时,肯德基强调的是培养“对”的人才。注意不是最好、最棒的人才,而是对的人才。每个岗位都有对领导力的不同要求,有些要求有洞察力,能带领团队,有些要求有策略性,把对的人放在对的岗位,就能造就胜任力。

第三让员工成为行动的驱动力。百胜所用的人才培养公式是:百胜领导力=基本领导力+百胜特色的领导力,成为零售企业的黄埔军校,让人才从管理培训生和储备经理开始,在实践中全方位考查员工的能力,肯德基亦如此。在“立足中国,融入生活”的总策略下,人才培养也着眼“在中国,为中国”,以期获得对本土消费者的洞察。

一旦人才从评估考察中脱颖而出,企业会对其进一步加速培养。在整个培养的阶段,可以看到,个人贡献者强调的是专业能力,成为绩效管理师时要负责带团队,成为中层管理者后还需要管理更大的团队,履行更多的职责。昨天的成就并不能带领人们走向未来,而着眼未来的人才战略造就了肯德基的活力。(本文为肯德基企划副总裁何勇、餐厅优化部副总裁张朝阳、首席人力资源官罗淑莹的心得分享,来源:O2O商学院)

## 世界之窗

## 创业不能光有激情

“为你自己思考”听起来很容易,可是其实并不简单。往往一个新的想法很难向别人提出,可是就是这种难以提出的主意,这些你相信但是你不相信的事情,才会给世界创造真正的价值。而其他别人都已经知道的想法,就没有创造价值的可能了;它只是让这一切如常运转而已。所以,“为你自己思考”才是很重要的事情。

一个叫Brian Chesky(Brian Chesky)的创始人和CEO的人在五年前带给我他的新想法,那真的完全不同。他告诉我,在他自己的公寓里有一个气垫床可以临时租给别人,让自己的家就像是一个“气垫床旅馆”一样。我当时想:“哇,这是一个多么可怕的想法啊!”因为谁愿意在别人家租一个气垫床过夜啊,如果谁想这样,他很可能是一个连环杀手。

可是Brian对此有自己的秘密。他的秘密是:一,他已经试过好几次,一大堆人想租那个气垫床,而他们不是连环杀手。二,他研究了连锁

酒店的历史。他发现连锁店是一个比较新的概念。在连锁店出现以前,人们住在各式各样的小旅馆和旅店里,而旅馆和旅店的问题是,它们就像一盒巧克力一样,你永远不知道你会遇到什么。你可能这一天有很好的体验,而在另一天的体验很可能会很奇怪。

而Brian要做的,是通过互联网,把巧克力盒子变得“透明”——你可以知道你将会得到什么,然后同时获得旅店和连锁店的种种好处。这是个很有趣的“秘密”,因为世界上的人可能曾经都知道它,但是大家都已经忘了为什么会制造出酒店。现在,Airbnb在纽约每晚租出去的床比希尔顿酒店还多。而这一切,都是基于五年前Brian相信,但是没有人相信的东西。

因此,我想给你们一个标新立异的想法:“不要追随你的激情”。一般来说,你会被鼓励“做自己喜欢的事,然后你就会成功”。这很有可能是真的,但是这也很有可能是“如果你成功了,你就会

爱你所做的工作”,因为你就是爱成功啊,成功会让别人都喜欢你,这多棒啊。

那么,到底哪种情况才是真的呢?这就要回到你的初心了。

第一,激情这件事是很难去定义的。到底是什么是热情?你热爱数学或工程?你很热衷于历史或文学?还是你更热衷打游戏或者听K-POP?这些都是很难抉择,你怎么就能知道你的热情到底在哪儿呢?然而,你擅长什么,是更擅长数学还是写作?这倒是更容易弄清楚的。

第二,使你“有激情”的事是在不断变化的,你二十岁喜欢的东西不一定是你四十岁喜欢的。对于男生的选择来说是这样的,在职业选择上也是一样。

第三,你不一定要把你有激情的事做好。爱唱歌并不意味着你就能成为一个专业歌手。

第四,也是最重要的一点:“跟随你的激情”

是个非常以“自我”为中心的观点。当你经历了越来越多之后,你会发现你从世界上获得的东西,无论是钱、汽车、物质还是荣誉,都没有你能回报给世界的东西那么重要。所以我的建议是,不要跟随你的热情,而是“跟随你的贡献”。找到你非常擅长的事物,然后把它投入到社会中,帮助别人,帮助世界。那才是你要遵循的东西。

诚然,我们的世界面临着前所未有的各种挑战,可是这个世界也充满了前所未有的机遇;因为这个世界依然不是“平的”,世界上还有能源问题、水的问题、食品短缺的问题等等。但是,如果你们可以做出贡献,如果你们可以把自己的贡献融入世界,如果你“为自己思考”,我相信,你们会成为最伟大的一代。

(本文摘自硅谷顶级投资人本·霍洛沃茨今年5月在哥伦比亚大学的演讲,来源:清华校友总会-水木清华)