

谈经论道

单调乏味的管理却成就好的企业

我们是1984年开始创业,那时候中国的企业没有管理,我觉得中国企业到现在也没有自己的管理思想,没有自己的管理理论,我们学习的都是西方的。改革开放初期,我们学的是日本,比如说全面质量管理,但是后来我得到一本书,这是我接触的第一本德鲁克的书,《有效的管理者》,现在翻译为《卓有成效的管理者》。这本书里有一句话,到今天为止对我影响都非常深,那就是“管理好的工厂,总是单调乏味,没有任何激动人心的事件发生。”

所以我们后来把企业的管理分成了三个层次,最低的层次管事,高一个层次管人,最高层次

管机制。所谓管事的就是兵来将挡、水来土掩;管人是上一个层次,也就是找到事背后的责任人是谁;但是重要的是管机制,机制使整个企业处于一个有序的发展当中。如《基业长青》里头所说的,“好的企业管理者一定是造钟师而不是报时人”。一个钟造出来后,它该是几点就是几点,而不是“我说几点就是几点”。

德鲁克还有一句话说得非常好,就是“观念的改变并没有改变事实本身,改变的是你对事实的看法”。比方一天24小时,当我说“时间就是金钱的时候”,那24小时的概念马上不一样了,怎么样去看待全面预算、全面预算,怎么样事先算赢,直到今天,这对我们还有非常大的影响。

比如互联网时代,我们按照全民预算的概念,归纳了三个“零”:第一是零库存,第二是零签字,第三是零冗员。

所有倒台的企业基本就是两点原因,第一库存受不了,第二应收账款受不了。应收账款和库存这两条可以一下子使你的资金链断裂。我们的零库存,不是一个部门,而是整个体系,各个部门协调起来做全面预算。

第二个是零签字。企业里头谁的职务高谁的签字权大,其实这是错误的,他签了字之后可能一二级都签了,如果签字错了,谁负责?没人负责,因为所有人都签字了,所有人都不负责。所以我们现在零签字,不要签字、取消签字

之后,就靠两条,第一全面预算,第二把组织扁平化。福布斯杂志说,海尔不是消灭中层,而是中层消失,没有中层管理者,每个人都是面对一线,那要你签什么字呢?

第三个就是零冗员,大企业病的特点就是很多人你不知道他是干什么的,成天挺忙,而且工资不低。我们现在把损益表做到每一个人,谁没有损益谁就是冗员,我们现在去掉了很多人。《中庸》当中有一句话,“凡事预则立,不预则废。”预,我觉得对企业来讲非常重要。

(本文节选自张瑞敏的文章《单调乏味的管理却成就好的企业》,来源:价值中国)

管理速递⑦

犬獒效应
让企业在竞争中生存

面对市场日益激烈的竞争,企业安于现状是没有出路的,只有增强竞争意识,主动迎接挑战,才是企业生存发展之道。



什么是犬獒效应?

藏獒是生活在青藏高原的家庭护卫犬或者说牧羊犬,由于藏牧民过着以游牧为主的生活,藏獒必须能承受极其恶劣的气候条件,具备耐饥渴、抗瘟疫的生存能力,才能生存下来,所以藏獒在自然选择的基础上进行了人工选择。在群体中选择体大健壮、凶猛忠实、善于牧性的个体,即留强不留弱,留大不留小,留雄不留雌,雌雄比例大约在1:20左右,其余的大都被抛弃了。当年幼的藏犬长出牙齿并能撕咬时,主人就把它们放到一个没有食物和水的封闭环境里,让这些幼犬自然适应残酷的环境,最后剩下一只活着的犬,这只犬称为獒。据说十只犬可产生一只獒。

我们生活在一个变革的时代,挑战和机遇同在,竞争是它的最显著特征。竞争是一种刺激,一种激励,也意味着新的选择和新的机遇。竞争出生产力,竞争出战斗力。只有主动迎接挑战,我们才能成为强者。

美国那些最新的商业模式

在美国,有2300万家小企业,每个月还会新增54.3万家小企业。所以,如果想要脱颖而出,并取得成功,不仅需要有一个独一无二的价值主张,还要有多元化的收入流,以及充足、强大的创造能力。

其中有些独特的公司,他们的商业模式已经得到了市场的验证,这些公司的产品范围很广,从零售App应用,到时尚新贵,当然,这些公司也正在重新思考他们的收入模式,并且不断为交易双方创造令人信服的价值。

创新商业模式:
创造与保持竞争优势——绕过中介——
改变了人们的行业眼光

WarbyParker
成立时间:2010年
创新视角:绕过中介商,特别是那些巨头中介商,并把一个医学设备转型成为了一个时尚配饰。

Warby Parker的影响力是不可否认的,现在圈子里的科技记者们都拿 Warby Parker 做例子,一提到某个传统行业,就会说,“要做行业的 Warby Parker”。一直以来,眼镜行业都是由 Luxottica 集团所统治,但是 Warby Parker 却从价格这一点上闯出了一片天,他们改变了奢侈的眼镜购物方式,现在反而有些像线上买鞋了。消费者评论说,“嘿,真的,一副眼镜只要95美元,那我也来一副蓝色的吧”。Warby Parker 是从电子商务起步的,现在他们也开设了实体店,而且是和 Tiffany 这样的奢侈品店开了同一位置。Warby Parker 的眼镜款式很多,比如“The Standard”“Alchemy Works”等等。它不仅去掉了中间环节,还增加了许多很酷的元素和社交功能。超低的价位,时尚的感觉,还有什么能比这两点更能吸引消费者的呢?

经验:改变了人们看待一个行业的眼光。

——私人定制——
方便快捷轻松搞定家务

Handybook
成立时间:2012年
创新视角:定制化家政服务,比如打扫房间,维修家电,所有服务都可以通过移动App轻松搞定。

我们生活在一个定制化的时代,如果我们想要东西,就恨不得马上得到。Handybook 在此时出现了,他们在全美26个城市提供服务,最近募集到了3000万美元资金,帮助提升团队,特别是公司的移动工程开发团队。Hanrahan 表示,“我们成立 Handybook,就是想帮助你解

决家务服务的难题,而且我们可以提供远程服务,管理这些服务”。每周 Handybook 的预定数量都超过1万,据该公司透露他们的增长率保持在20%。

经验:方便才是关键。

——按需服务——
颠覆传统运输生态系统

Uber
成立时间:2009年
创新视角:利用按需服务的驾驶员和动态的价格,颠覆了传统出租车/交通运输生态系统。

尽管面临法律方面的困境,以及定价方面的问题,Uber 还是成为了世界上一些大城市中最受欢迎的打车工具。截至目前为止,该公司已经募集了15亿美元资金,而且他们也暗示会继续扩张到物流市场,比如提供当日送达的快递服务,或是其他跑腿服务。

经验:创新是一场艰苦的战斗,但也是一场非常值得的战斗。

——分享经济——
为旅行者创造本地体验

Airbnb
成立时间:2008年
创新视角:创造一个分享经济,利用空置房屋、公寓甚至是自己的家,颠覆了酒店服务行业。

像 Uber、Airbnb 这些公司,都在受到法律问题的困扰,但是,整个市场价值高达100亿美元,而 Airbnb 已经成为了共享经济的一个典范,当然还有 Rent the Runway、Lyft、NeighborGoods 等公司。消费者这种行为被称之为“协同消费”,该网站帮助了400万旅行者预订到了住所。

经验:分享就是关怀,P2P模式帮助消费者省了一笔钱,也帮业主赚到了钱,为旅行者创造了一个更加真实的本地体验。(综合和讯网、腾讯科技)

解读



比斯高公司行政主管唐纳·肯杜尔认为:在生意上遇到强劲、精明的竞争对手,是用钱都买不到的“好事”。在他看来,竞争乃是重燃斗志,维持成功的真正力量。“打从做生意以来,我一直很感激生意竞争对手。这些人有的比我强,有的比我差;但不论其行与不行,他们虽令我跑得更快,但也跑得更快。脚踏实地的竞争,最足以保障一个企业的生存。”在比斯高公司,接班人不论男女,都被要求重新去过竞争性的生活。他们不能只满足于与对手平起平坐,也不能满足于产品质量和生产设备不输他人,而是要超过对手。做不到这一点,这个接班人就是不合格的。在比斯高公司的企业文化中,竞争是最核心的内容。他们有一个信条:超过对手乃是此生中获得成功、幸福的唯一途径。正是在这种文化的熏陶下,比斯高公司的员工受到了更多的竞争力的训练,生产线也不断扩大,成为了同类企业中的佼佼者。

蒙牛创建初期,伊利已经成为同城的乳业巨头。即便如此,蒙牛还是选择了向伊利挑战,勇敢的与伊利展开了竞争。在一片“向伊利学习”的口号声中,蒙牛以低姿态的行为方式进入,经过几年的励精图治,终于,蒙牛发展成了可以与伊利抗衡的乳业大户。正是与伊利的竞争,才造就了今天蒙牛的牛气冲天。

美国通用电气公司的前身是爱迪生公司,至今已逾120年。这个长寿企业的经营秘诀中最重要的一条是对子公司首席执行官实行卓越管理者制度。前总裁韦尔奇公开宣称,凡不能在市场维持前两名的企业,都会面临被拍卖或裁撤的命运。随着企业的拍卖或裁撤,原来的企业经营者就被解除了职务。

观点
评说——人人参与——
能学到任何东西的平台

Skillshare
成立时间:2011年
创新视角:一个能学到任何东西的平台

之前,Skillshare 推出的是一个类似“点餐”式的教育平台,教学专家可以按照任何学科教授一个班级,任何人都能参加这个课程,只需支付20美元或25美元即可。不过在去年三月,Skillshare 转型了,他们推出了一个每月10美元的自助式套餐,这种商业模式可以让用户每月只支付十美元,就学习平台上的全部课程。和绝大多数教育初创公司不同,Skillshare 的授课老师不是来自顶尖大学的专业教授,也就是说,如果你想当老师,给大家传授知识,完全没有必要拥有一个博士头衔。而在学生这边,事情就更加简单了,因为学习知识的成本一点儿都不贵,而且这个平台可以让你“活到老,学到老”。

经验:依靠拥有专业知识和聪明智慧的普通人,开发出了一个可人人参与的教育平台。

——个性造型——
通过智能数据开发产品

Sitch Fix
成立时间:2011年
创新视角:依靠数据和兼职时尚界人士提供的趋势,提供智能化的个性化造型。

Sitch Fix 创始人兼首席执行官 Katrina Lake 表示,他们公司探索到了零售行业里他人没有发现的一块处女地,更是艺术和科学的结合。她的初创公司拥有专门的算法处理新用户时尚造型的调研,然后根据收到的信息提供反馈,帮助 Sitch Fix 在加州和德克萨斯州300多位兼职时尚师开发出最适合用户的时尚服饰,他们会给订购用户寄出装有五件时尚商品的礼盒,而且保证会得到用户的喜爱。Lake 表示,“没有任何一家服务商,可以提供真正个性化的零售体验,而且价格还如此优惠,只有 Sitch Fix 做到了”。

Sitch Fix 最初的用户定位在25岁左右的都市白领阶层,因为他们工作非常繁忙,而且没有太多时间去购物,但是这帮人又非常喜欢时尚,希望能把自己打扮得漂漂亮亮。随着公司的发展,Lake 非常明确,她知道,“没有时间打扮自己的女人非常多”,不管是待在家里的家庭主妇,还是在职场上的女性高管,都对 Sitch Fix 好评如潮。“我们可以专注在一件事上,然后为用户提供一个有趣和愉快的零售体验,为她们带来真正的个性化服务。”Lake 说道。

经验:通过智能数据开发产品,给消费者带来惊喜和快乐,还节省了消费者的时间。

世界之窗

日本老店 在时尚创意中重生

都说日本实体店零售做得好,其实在一定程度上,这是跟日本人的生活观相呼应的。在他们看来,生活是绝不能粗糙的,而是要对种种细节精益求精的期许,因此也就在日常生活中自然流露出对精致生活的要求。这一点也促使日本的零售业必须要在产品细节和服务上尽可能好上加好。

而另一方面,日本也是一个富有创意的民族,出了很多具有国际影响的设计师。因此,即使是传统商铺,或者名不见经传的小店铺,也要不甘于遭受被动的社会抛弃的命运,而要去拼创意,拼点子。而正是这些创意,给日本一些传统行业带来转型的契机,甚至踏上快速发展的快车道。

时尚的百年酱油老店

茅乃舍是日本九州岛上福冈一家有着120多年历史的酱油老店了。够实在,够品质,但是不够时尚。于是,为了表达在品牌零售空间领域的独特优势以及传统企业的现代感,茅乃舍把日本建筑设计师隈研吾请来了,让他为茅乃舍在繁

华的东京设计一间顾客喜欢得不愿离开的精品店铺。

隈研吾为了获得灵感就去了茅乃舍在九州的工厂参观。返回之后,就有了现在东京这家店铺:整体设计再现了茅乃舍位于九州的传统仓库景象,巨大的酱油木桶被吊升至天花板上,原本用于制曲的托盘则被用来摆放待出售的商品,在风格上,可以说在传统东方气质和现代时尚之间有一个相对交融的处理。

因为这家店铺在装修上给人一种自然朴素的气质,与他们的酱油产品所倡导宣扬的“天然、有机”理念相符合,所以吸引了很多人的目光,也为这家百年老店带来了生机。

有男子气概的豆腐

日本有一家“男子气概豆腐店”,即“男前豆腐店”。这本来是家开在京都的传统老店,2005年有豆腐理想的伊藤信吾从父亲手中接过生意后,就开始去打破以前“标准豆腐”的做法,全力去开发创意满满的新概念豆腐。

伊藤从各个方面着手进行了改进:在形状

上,完全抛弃了传统豆腐方正正的刻板造型,倒进容器里将之塑造成水滴形、冲浪板形、丸子形、椭圆半球形、琵琶形,甚至还会做成日本动漫人物的形象。另外还在豆腐上印漂亮的艺术字“男”或者“JOHNNY”,再套上创意包装。于是,豆腐就真的站在了时尚前卫潮流的前沿,成了潇洒不羁的存在。

在味道上也是突破传统,它的原料是高于一般大豆4倍价格的北海道大豆和冲绳岛苦汁,据说吃过的人都表示以前从来没吃过如此味道浓厚的豆腐。

当然还有豆腐的周边产品,甚至连蘸豆腐吃的柚子醋和纳豆都有;还有衍生品,比如豆腐料理书、玻璃杯、钥匙链、胶带、T恤……男前豆腐店还有专门的网站,在这里,可以欣赏设计之美,可以看暴走元素漫画故事连载,可以玩豆腐主题的Flash游戏,甚至可以听听豆腐原创歌曲并下载为手机铃声……

以前100日元一块还不好卖的豆腐现在卖300日元还有人抢着买。据说他们的年销售额

很早就高达50亿日元了,最多的一天卖掉8万盒豆腐。

200张海报挽救老商业街

现在的社会变化太快了,对日本也是。面对越来越多的超市、便利店的分割,很多日本老商店门庭冷落,就只差关门了。但总有不甘心的,这里要说的不是一家商店,而是在大阪地段偏僻、不擅宣传的整条街,叫“文之里商店街”。

这条街上总共有52家商铺,店老板以老年人为主,当然也有中年人。他们不服老,不向这个社会认输,联合起来找来一家大型广告公司帮忙策划一个海报设计比赛。广告公司也热心,免费给这群老人找来一批年轻设计师,为店铺设计海报,设计师也都是热血青年,说干就干,三个月内就创造出将近200张海报。

这招还真奏效,一个月内客流就增加了不少,甚至有人大老远慕名前来,真是一个创意救活了数十家没落的商店啊。(来源:品途网)

启示



犬獒效应告诉人们:竞争是造就强者的学校。市场竞争是天然的竞争经济。在市场经济条件下,竞争才有高效率,竞争才能出效益。企业为保证自己能在激烈的竞争中生存发展,必须建立竞争激励机制,在企业内营造着内部竞争的机制,以保证员工队伍随时都是最精干的,从而提高生产经营的效率,获得好效益。