

谈经论道

要在阳光灿烂的日子修屋顶

管理,管是管人管文化,理是理制度,理模式。

对于管理创新,几年前在阿里内部有一次巨大的争吵,创新到底是制度还是CEO?是应该建立一套创新的制度还是CEO拍板?我个人觉得,制度和CEO都很重要。如果你没有良好的创新制度,不可能有创新起来。但是创新有一大批产品起来,最后谁成为“太子”?那得CEO说了算,所以CEO就要担当。管理也是,押宝,我押了淘宝、支付宝,然后再押阿里云,我们创新的产品很多,但是一定的情况下必须要押宝,这个是我们的未来。怎么做这个判断?战略里面有很重要的使命、愿景、价值观。一定要问清楚自己有什么?要什么?要放

弃什么?领导者要把握方向。

我觉得做企业都要想明白这一点:你到底有什么?你要什么?你放弃什么?

企业到一定规模的时候,很多事情会发生,抓大放小,什么重要,什么不重要?海尔碰到的很多问题,阿里也碰到了。有一天我跟海尔一样规模的时候,海尔今天碰到的问题一定是我企业将来要碰到的问题。所以阿里巴巴变革,我尽量不颠覆自己。

但是我们需要做什么事情?我们是一个曲线,阿里最痛苦就是每一次曲线往上升,而且看来要更往上升的时候,我要开始变了,我们要改,不能到顶峰的时候才开始改。我不断提醒自己,要在阳光灿烂的日子修屋顶,不要到天下

雨才去修屋顶。

每个企业做管理的方法不一样。但是毫无疑问,每个企业走到今天,骨子里的东西都是一样的。张瑞敏首席执行官对于管理的投入、热爱、研究,使得今天海尔这么大规模的企业,在经历了多次的挑战、危机以后,依然可以保持这样的品牌,这样的地位。如果企业家缺乏这个基本功,缺乏思考,有一天企业的日子肯定不好过。

商场如战场,两家企业最后的竞争,是人的素质、组织的变革、技术的装备的竞争,两家企业在这要素上没有太大的差别时,需要的是多花一点时间在管理上。而管理就是借力,借人的力量和资本的力量,知识的力量,自己要不断地学习。

借力其实也是学习能力,反思自己的能力,改变自己的能力和坚持的时间。如果你热爱你的行业,热爱你的企业,热爱你的模式,热爱你的产品,不断学习,开放去学习。要反思自己,而不是反思别人,也不是反思你的员工,而是反思自己的问题。改变是要改变自己为先。改变自己,企业才会变,然后坚持给自己足够的时间。

成功的企业家,一定乐观看待未来。海尔很多东西值得学习,32年,张首席从管理里面找到了乐观,从变革里面找到了乐观。

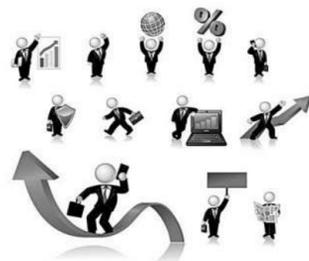
(近日,马云带领湖畔大学学员来到了海尔集团,湖畔大学校长马云与海尔首席执行官张瑞敏就企业管理进行思想碰撞。本文节选自马云的演讲。来源:新浪科技)

管理速递

弗里施法则

有员工满意才有客户满意

许多企业都习惯于将客户满意度挂在嘴边,并为此绞尽脑汁翻新着服务的花样。但他们往往会发现,这些新花样到后来起到的效果并非总是那么显著。原因何在?因为很多企业忽视或者没有足够重视“让自己的员工满意”。



什么是弗里施法则?

弗里施法则的提出者是德国慕尼黑企业咨询顾问弗里施。

在一条完整的服务价值链上,服务产生的价值是通过人,也就是企业的员工在提供服务的过程中体现出来的。员工的态度、言行也融入到了每项服务中,并对客户的满意度产生重要的影响。而员工是否能用快乐的态度、礼貌的言行对待顾客,则与他们对企业提供给自己的各个方面的软硬条件的满意程度息息相关。因此,加大对员工满意度与忠诚度的关注,是提升企业服务水平的有效措施。



解读

韩国精密机械株式会社实行一种独特的管理制度,即让职工轮流当厂长管理厂务。“一日厂长”和真正的厂长一样,拥有处理公务的权力。当“一日厂长”对工人有批评意见时,要详细记录在工作日记上,并让各部门的员工查阅。各部门、各车间的主管,得依据批评意见随时修正自己的工作。这个工厂实行“一日厂长制”后,大部分员工都坐过“厂长”的职位,工厂的向心力增强。工厂管理成效显著,开展的第一年就节约生产成本300多万美元。

巴西的SIMICO公司在这方面也做得相当不错。这家公司鼓励自己的员工多出创意,员工只要有了好的创意,公司就会给予充分的支持,以帮助员工实现梦想。他们始终将员工的成长和企业的发展紧密联系在一起。正是有了这样的共同目标,这家公司成长为了巴西最大的物业管理公司。SIMICO公司由于创新气氛浓厚,被誉为世界上最有活力的公司。连续20年保持赢利的美国西南航空公司则通过处处为员工提供支持,保持了员工对公司的高度认同和工作热情。

沃尔玛公司老板山姆·沃尔顿强调:公司领导是员工的公仆。公仆领导,也就是领导和员工之间是一个“倒金字塔”的组织关系,领导在整个架构的最基层,员工是中间的基石,顾客永远是放在第一位。领导为员工服务,员工为顾客服务。只有把“老板”伺候好了,员工的口袋里才会有更多的钞票。员工工作直接与“老板”接触的人,其工作精神状态至关重要。因此,领导的工作就是指导、支持、关心、服务员工。员工心情舒畅,有了自豪感,就会更好地服务于顾客。在沃尔玛,任何一个员工佩戴的工牌上除了名字外,没有标明职务,包括最高总裁。公司内部没有上下级之分,见面就直呼其名,这种规定让员工们放下了包袱,分享到了平等分工的快乐,营造了一个上下平等的工作氛围。沃尔顿还强调:员工是“合伙人”。沃尔玛公司拥有全美最大的股东大会,每次开会,沃尔玛都要求有尽可能多的部门经理和员工参加,让他们更多地参与到公司的全貌,了解公司的理念、制度、成绩和问题,做到心中有数。



启示

企业光靠丰厚的薪金、稳定的福利,很难长久地留住员工,让员工为企业勤恳工作。只有想办法让员工热爱工作,在工作岗位上越做越开心,才能很好地发展下去。

如何让员工在工作岗位上越做越开心呢?赋予员工使命感,是一个让员工满意的不错方式。使命感可以驱策人向前走。企业必须赋予员工使命感,鼓舞员工去接纳公司的理念,分享公司管理者的感受及态度,认同公司的方向,并且去执行。这样,员工就有可能在工作中更投入,更更多地关心公司的成长。

让员工满意的另一个重要方法,就是为员工创造各种发展自己的机会,对他们实行成长管理。如果能够从员工成长的角度管理,可以激发出员工发展自己能力的愿望,同时积极地提高并投入到工作中去。

福乐鸡:新一代快餐“巨无霸”

ACSI(美国顾客满意度指数)近日出炉,美国快餐品牌Chick-fil-A(福乐鸡)以86分的高分位居榜首,完胜竞争对手。ACSI是美国唯一的跨行业调查顾客满意度的经济指标。

一提到炸鸡翅和汉堡,大家第一时间想到的是肯德基和麦当劳,殊不知,在美国一家快餐店已经成功地干翻了肯德基和麦当劳,成为一代快餐“巨无霸”。2015年福乐鸡全球的销售收入超过60亿美元,几乎是2009年的两倍。2014年单店收入达310万美元。

如果福乐鸡新店开业,第一天晚上就有很多人住在帐篷里等待。新店开业福乐鸡要向警方提出申请,警察需要为经过车辆进行疏导。

不就是一个快餐吗,为啥可以这么火?

——不同寻常——
所有连锁店周日不营业

福乐鸡在1967年由Cathy创办,如今福乐鸡已在全球拥有超过1900家店。虽然在分店的数量上福乐鸡远远低于麦当劳和其他大牌的快餐连锁店。

麦当劳在美国有超过1.4万家店,肯德基超过4300家店,必胜客、多米诺披萨等快餐品牌连锁店数量甚至是福乐鸡的两倍。而且福乐鸡的1900多家连锁店都是周日不营业的。就在这种情况下,福乐鸡竟然也创造出了年销售额远远超过对手的奇迹,而大部分的快餐连锁店可都是全年无休的。

对于福乐鸡不在周日营业的行为,创始人Cathy说,星期天应该给员工更多的时间陪伴家人和休息,更应该关注员工的生活,这样他们在周一的时候工作会更加有效和卓越。

——更高品质——
快餐做得既美味又健康

快餐在很多人印象里,第一反应就是垃圾食品。确实,高热量、高卡路里、毫无营养已经成为快餐的代名词。

福乐鸡的食材可以说是绝对高标准的,它制作与生产更加健康和更高质量的食物。如果一家快餐店能把汉堡和鸡翅做得好吃又营养,那无疑它是极为成功的。

2008年起,福乐鸡就去除了所有菜品和调味品中的反式脂肪;2013年其又宣布去除酱汁和调料中的高果糖玉米糖浆,面包中的人工添加剂,以及花生油中的食品抗氧化剂;到了2014年,Chick-fil-A又宣布不使用任何添加剂。

另外在2014年,福乐鸡推出了优质的咖啡和全新健康的烤鸡肉食谱,今年又加上了羽衣甘蓝和西兰花。福乐鸡现在还声称已经计划在将来5年内,在全美所有的连锁店提供不用抗生素饲养的鸡肉。这个举动也是快餐业第一次承诺提供100%“无抗生素饲养”的鸡肉产品。之前肯德基、麦当劳等快餐界的“老前辈”可从来都没有这么做过。

福乐鸡的炸鸡可不是一般的鸡,而是具有高品质的炸鸡。福乐鸡算是很好地实现了把快餐做得既美味又健康的完美宗旨,就凭这一点,它已经能够站稳快餐市场了。

——卓越服务——
店员或能叫出顾客名字

除了食物本身的高水准,很多分析认为,是卓越的服务,造就了福乐鸡这个独一无二的品牌。

很多人之前都知道快餐追求的就是一个“快”字,在大多数的快餐店,人们已经习以为常收钱员的面无表情、吃完了就立马催促你走、嫌你占位的服务生。可福乐鸡却把快餐的服务提到了几近西餐厅的段位上,它的服务可以说是用心至极。

一般快餐店的服务员只负责擦拭桌椅地板,而福乐鸡的服务员还会主动帮顾客照相,并主动帮顾客续杯。福乐鸡的店员也都是“好学而勤奋”的,当你去收银台结账付款的时候,店员有时候甚至能喊出你的名字,并对你表示热烈的欢迎。在一家快餐店,一般人很难想象能够享受到这种服务的。

去年,福乐鸡还推出了移动支付,顾客只需扫一个二维码就可以付款,移动支付不仅可以为消费者提供方便,还能够为福乐鸡了解消费者的习惯提供基本信息,并更好地为消费者服务。

其他快餐连锁店,也在尽力为顾客提供最满意的服务,能够服务好消费者是一件值得骄傲的事。但对于福乐鸡来说,服务好每一位顾客理所应当,对待好每一个客人是他们本来就应该做的。

卫生和清洁成为快餐业一项失传的艺术,但是福乐鸡却将卫生做到了极致。去过福乐鸡的人可能会注意到卫生间门把手经过了无菌处理,这样吹毛求疵的对细节的关注,可能一开始看起来有些可笑,但是正是这些细节,建立起强大的品牌忠诚度。

——工资不高——
尽力培养员工业务能力

对于一家快餐店,能指望有良好的服务,并非易事,

但是福乐鸡做到了。快餐行业的低工资臭名昭著,福乐鸡也并没有付出比平均的工资多多少,福乐鸡时薪为8.44美元,行业平均时薪为7.98美元。

但是和其他公司不同的是,福乐鸡花很多的精力培养员工的业务能力。尽可能多地帮助他们掌握一些职业生涯中必备的素质,无论今后他们是否从事餐饮行业,这些技能都可以应用到工作中去。新员工入职,不管是什么工作,都会问他们的职业目标,公司则会为他们的职业生涯中尽全力帮助他们实现目标。

美国有一句话说:“好的领袖是忽略自己,而去关注他人的需要和发展。”每个人都有不同的特长,领导者有责任帮助员工发现并使用好自己的特长,让合适的人做合适的工作。福乐鸡创立了WinShape基金在全球100多个国家发挥影响力,帮助了成千上万的年轻人实现教育梦想和创业梦想。

在员工流失率高的餐饮业,福乐鸡的员工忠诚度却可以达到90%,远远高于行业水平。福乐鸡成功的秘密在于赋予企业使命感而不是以金钱驱动的理念、关注人而不是关注业绩,员工忠诚而不是盲从、企业目标是长期而不是短期、企业文化是先后己。

比如,领导层对员工也非常关怀,比如说员工的家人生病,经理会亲自到医院给病人和员工送饭,这在一般公司是不可思议的。公司还为家中有5岁以下孩子的员工提供免费日托服务,员工可以在早晨上班时把孩子带来公司,交给日托老师,下班的时候,接孩子一起回家。这些细微之处,无不体现了看重员工的良苦用心。

经常得到关怀的员工工作会更加积极。这是福乐鸡独特的“忠诚效应”(loyalty effect)。

福乐鸡每年接到两三万份的开店申请,但只批准六七百家。这样的开店策略几乎是闻所未闻的,竞争对手都是大举开店扩展地盘,福乐鸡的经营者这样说:“在我们看来,做生意不仅仅是为了赚钱,比赚钱更重要的是让福乐鸡对他人产生积极的影响,并且活出我们的价值观。”简言之,做生意不仅仅只是赚钱,而是要活出使命。使命比经济动机更重要;人比经营成果的数字更重要;承诺比合格的管理更重要。(本报综合报道)

世界之窗

在个人电脑多年下滑、智能手机处理器全面失败之后,英特尔已经成为一家没有未来可言的危险公司。在过去几年中,英特尔展开了频繁的收购,面向自动驾驶、汽车芯片、无人机、物联网等新领域布局,不过媒体注意到,这些新领域的市场空间和竞争,仍充满很大不确定性,它们还无法成为能够取代电脑芯片的下一个支柱业务。

根据美国财经投资网站Fool的总结,英特尔布局的新领域有如下几个:

物联网 物联网囊括的领域众多,比如智能汽车、智能家居等。英特尔自己预测到2020年,全世界将会有2000亿个物联网设备。

为了开发物联网芯片市场,英特尔在2013年成立了物联网业务部门,该部门推出了面向物联网设备的袖珍电脑“居里”“爱迪生”等,此外还推出了低功耗芯片克奇。

英特尔频繁参加展会,也通过孵化器机构面向物联网研发企业推广自己的袖珍电脑,不过

迄今为止,物联网设备只占到了公司全部收入的4%,在全利润中的比例也小于4%。

美国高通在垄断了中高端手机芯片市场后,也开始进军物联网,将会对英特尔构成巨大的压力。

无人机 市场咨询公司PWC预测,到2020年,全球无人机市场将会从目前每年20亿美元的市场,增长到1270亿美元。这个市场中包括服务各种用途的无人机,比如消费者、快递、军事、摄影、企业专用领域等。

为了挖掘无人机的机会,英特尔已经投资了多家无人机制造商,比如Airwave、Precision-hawk,中国的Yuneec等,此外还和Ascending公司合作开发了无人机空中防撞技术。在无人机设计参考方案中,英特尔也整合了自家的凌动处理器和空间感知技术。今年初,英特尔还曾和美国AT&T合作,研发无人机利用4G网络进行通信。

作为对比,高通在无人机领域也是动作不断,高通已经推出了面向无人机的一体化芯片解决方案,名为“骁龙飞行平台”。而英特尔投资的Yuneec甚至成为高通平台的第一个用户。显然,英特尔在一些无人机厂家的投资,对于自身的帮助有多大令人质疑。

汽车芯片 根据BI Intelligence预测,目前汽车接入互联网比例仅为13%,到2020年将会上升为75%。

今年初,高通推出了骁龙A系列处理器,主要用于汽车娱乐信息系统和导航系统。而英特尔的芯片,已经被现代、宝马、起亚等公司应用于部分车型的整车系统中。

为了扩大汽车芯片的实力,四月份英特尔收购了Yogitech,该公司产品设计到自动驾驶汽车的相关芯片。五月份,英特尔再度收购了Itseez,该公司主要研究有关汽车的视觉识别系统,能够让汽车识别出路上的障碍物。而就在七月份,英

特宣布和宝马、Mobileye公司合作,共同开发自动驾驶技术。

5G芯片 五月份,英特尔对外证实将不再升级凌动芯片,意味着正式宣布在手机芯片市场遭到了失败。不过英特尔还拥有基带芯片业务,而该公司也宣布将会研发基于5G网络的基带芯片。

据媒体报道,英特尔今年已经从苹果获得了部分新手机基带芯片的订单,未来将能够逐步蚕食高通基带处理器的市场份额。

不过之前外媒也分析指出,苹果手机的基带芯片订单,对于英特尔整体业务、股价的影响力太过微小,难以成为英特尔的救命稻草。

外在智能手机行业,厂商纷纷使用整合了基带芯片和应用处理器的系统芯片(比如骁龙芯片和联发科产品,系统芯片也被称为SOC),因此英特尔单独的基带芯片业务,前景并不乐观。(来源:腾讯科技)

英特尔新领域“广泛撒网”寻觅未来