

谈经论道

企业内部变革需要精益创新

当创业公司或者说一家企业逐步走上正轨,发展壮大起来以后,职员扩招,业务也随之增多。这时再去做一些变革性的内部创新,其实是非常困难的一件事情。

那么内部创新的具体难点体现在什么地方?有什么办法可以去更好地做内部创新?

企业内部创新同样要精益。精益创新,简单来说就是用低成本快速试错的方法来完成项目验证。如果企业内部创业不够精益,会怎么样?浪费!会导致资金、人力、时间成本的浪费。

但是,比资金消耗更恐怖的一件事情是对团队信心的消耗。如果团队对于Leader没有信任,那这个公司的风险是极大的。所以作为企业的高层管理者,一定要学会保护自己的权威性,做

事情一定要精益。

如何用精益的方式去管理企业内部创新?以下几点,是我认为能够帮助企业提高内部创新成功率的一些方法。

组建精英小团队。

首先要选取一个小的精英团队去做“敢死队”。“敢死队”两个特点:第一,自组织。自己站出来的人,会是对这个项目成功比较有信念的人。

“敢死队”说白了,就是可能有去无回。所以风险一定要透明化,创新很有可能不成功,大家尽管努力地去去做就行。

另外一点就是“敢死队”不能有“菜鸟”,一定要有有经验的人来做。有经验的人经历过很多起落,抗压能力和对失败承受力会比较高。此外,有经验的人凭借过往工作和项目的积累,对创新项目面临的难点、问题会更为敏锐,更容易在项目早期就找到面临的核心症结,有更快的纠错能力。

外,有经验的人凭借过往工作和项目的积累,对创新项目面临的难点、问题会更为敏锐,更容易在项目早期就找到面临的核心症结,有更快的纠错能力。

还有一定要注意,是精英小规模地去试错。独立运作。

上层只帮忙不添乱。内部创新最怕领导天天问最近怎么样了,有没有数据我帮你们诊断一下。所以上层一定不能有过多的干预。干预越多,压力越大。

去KPI(关键绩效指标)。领导一定不能去说,这个创业项目我给你三个月时间,三个月时间拉到10万用户。拉用户的方法太多了,但是拉来的用户是不是有效用户,这可就未必了。一定不能拿KPI去考核早期业务,一考核

肯定出问题。

内部市场化非常重要。

还是上面那个例子,你要求我拉10万用户,假设是大公司,我的产品做得还不是那么好,但是老板既然说了,我就去各个部门蹭资源、蹭流量,凑这10万用户可能并不难。如果没有明确的内部市场化的话,这些资源都可以通过人际关系搞过来。

但是产品不行,推出去以后就是祸害公司的品牌。而且把公司内部关系搞得复杂,这次你帮我一下,下次我再支持你一下,最后就变成谁搞关系谁的考核就更好。所以内部市场化很重要。

(本文节选自迅雷创始人程浩在混沌AI成长营上的授课演讲)

管理速递

韦特莱法则

从别人不愿做的事做起

韦特莱法则告诉我们,创新就在身边,成功仅离我们一步之遥,关键在于我们是否能够留心观察、留心发现,并能用我们的信心、勇气和恒心及时、迅速地付之于行动。



什么是韦特莱法则

美国管理学家韦特莱提出了韦特莱法则:成功者所从事的工作,是绝大多数的人不愿意去做的。要先有超人之想,后有惊人之举,能不落俗套,可不同凡响。意思就是说,成功者之所以能够成功,是因为他们都一直在做绝大多数人不愿意去做的事情。



解读

美国内战结束后,法国记者马维尔去采访林肯。问:据我所知,上两届总统都想废除黑奴制度,《解放黑奴宣言》也早在他们那个时期就已草就,可是他们都没拿起笔签署它。请问总统先生,他们不是想把这一伟业留下来,给您去成就英名?

林肯:可能有这个意思吧。不过,如果他们知道拿起笔需要的仅是一点勇气,我想他们一定非常懊恼。

马维尔一直都没弄明白林肯这句话的含义。林肯去世50年后,马维尔才在林肯致朋友的一封信中找到答案。林肯在信中谈到幼年时的一段经历。

“我父亲在西雅图有一处农场,上面有许多石头。正因为此,父亲才得以较低的价格买下。有一天,母亲建议把上面的石头搬走。父亲说,如果可以搬,主人就不会卖给我们了,它们是一座座小山头,都与大山连着。

“有一年,父亲去城里买马,母亲带我们在农场里劳动。母亲说,让我们把这些碍事的东西搬走好吗?于是我们开始挖那一块块石头。不长时间,就把它们弄走了,因为它们并不是父亲想象的山头,而是一块块孤零零的石头,只要往下挖一英尺,就可以把它们晃动。”

每个人都想成功,但在真正面对现实时,许多人却又表现得无所适从。慢慢地,他们会觉得成功是非常人才能办到的事,自己是没什么指望了。因为有很多人都有这种想法,就注定了成功只是一小部分人才能达到!其实,所谓成功者,其与其他人的唯一区别就在于,别人不愿意去做的事,他去了,而且全身心地去做。所以,成大事其实只需要那么一点点勇气。

读到这封信的时候,马维尔已是76岁的老人,就是在这一年,他正式下决心学汉语。据说3年后的1917年,他在广州旅行采访,是以流利的汉语与孙中山对话的。



启示

韦特莱法则可改变人们的意识和行为,激发人们向成功迈进的勇气,是强化工作执行的动力,是促进业绩提升的保证。

做别人不愿意做的事,竞争者少,事半功倍,容易成功。每个人的智商都是差不多的,大家都想做成的事,一定会竞争激烈,相对你自己来讲机会就很少了。因别人都不愿意做,所以竞争者较少,你的机会就会更多,容易取得事半功倍的效果。

做别人不愿意做的事,无人注目,专注工作,容易成功。做大家都想做、关注的事,你既要研发做事,又要防别人“盗窃”,还要应付各种关注,无时间工作。做别人不愿意做的事,会被别人当成“傻子”,无人注意而可以潜心研究,工作效果更明显。

做别人不愿意做的事,需要勇气,持之以恒,容易成功。别人不愿意做的事,肯定会有众多原因的。

渺小“蚂蚁”撼动根深“金服”

文·马继华

8月27日,蚂蚁金服对旗下支付宝平台的4.5亿用户全面上线个人碳账户,这是迄今全球最大的个人碳账户平台。碳账户和资金账户、信用账户一起,被定义为支付宝三大账户,不仅可以让人记录低碳绿色足迹,也可以形成人们的绿色减排活动形成碳资产的交易账户,未来条件成熟,可能实现碳资产买卖、投资。“互联网+绿色金融,可以激发每个人的能量。”蚂蚁金服总裁井贤栋说,蚂蚁金服的绿色方式,是以科技驱动创新,唤醒每个普通人的减排环保意识。

今年4月,蚂蚁金服完成B轮融资,融资金额为45亿美元,这也是全球互联网行业最大的单笔私募融资,意味着互联网金融的中国模式已经领先全球。而近日中国人民大学公布《数字普惠金融的探索》,报告的案例实践显示,作为一家互联网金融公司,蚂蚁金服已经成为国内数字普惠金融的代表,其服务覆盖的用户范围、服务深度已经具有相当的代表性。

肩负梦想 用蚂蚁撼动金融业大树

中国互联网界一直对动物有着特殊的偏好,这种偏好从阿里巴巴身上发生了两次,第一次是猫,第二次是蚂蚁。面对金融业这棵大树,马云充满智慧地选择了用蚂蚁来撼动。

蚂蚁金服全名叫浙江蚂蚁小微金融服务集团有限公司,起步于2004年成立的支付宝。2013年3月,支付宝的母公司——浙江阿里巴巴电子商务有限公司,宣布将其为主体筹建小微金融服务集团,小微金融(筹)成为蚂蚁金服的前身。2014年10月,蚂蚁金服正式成立。它致力于打造开放的生态系统,为小微企业和个人消费者提供普惠金融服务。蚂蚁金服旗下有支付宝、余额宝、招财宝、蚂蚁聚宝、网商银行、蚂蚁花呗、芝麻信用、蚂蚁金融云、蚂蚁达客等子业务板块。

明眼人一看就知道,蚂蚁金服肩负着阿里金融帝国的梦想。

挖掘数据 服务深度开始快速加深

蚂蚁金服是第一家由互联网企业、电商企业主导的金融服务机构,与传统金融行业在产品、业务模式方面有很大的差异。

蚂蚁金服拥有阿里体系内较为完整的交易数据,经过充分挖掘能够发挥比较大的价值。

面向以电商为主的客户端:蚂蚁金服能够实现更为精准、低风险的贷款发放,且资金能够在阿里体系内得到利用。面向消费者:蚂蚁金服利用消费者的消费数据,对用户的消费习惯、财务状况有一个比较完整的了解,对于消费贷款、投资理财业务能有比较好的帮助。

2013年之后,蚂蚁金服的服务深度开始快速加深。2013年,余额宝面世,将理财与消费打通,极大降低了金融服务的门槛。2015年,征信业务的推出让互联网上的金融服务有望拥有一个可识别、可控风险的基础:征信过程证明了“你是你”,也尽可能准确地描绘出“你是什么样的人”。在这些历史发展过程中,蚂蚁金服积累了海量的数据,云计算、人工智能等技术,并反过来再促进了数字普惠金融的发展。



技术驱动 使成本更低让效率更高

由于互联网企业比较倾向于更轻的“虚运作”,对于设备、网点、人员的需求会比较低,成本更低、效率更高、更准确、更具弹性。

如网商银行没有网点,一切的消费通过扫码、声纹码等方式完成,客户可以通过手机客户端完成业务办理、财务查询。投资理财,也完全不再需要理财经理,像逛淘宝一样进行产品选择和申购,避免一些容易遭受欺诈的业务陷阱。而这些都减少了需要人力介入的中间流程,把更多的工作交给计算机和网络。

今天,蚂蚁金服的城市服务覆盖了上百个城市,每个城市里有非常多的生活服务的内容,很多民生支付通过电子化方式,让用户在家里动动手指就办完了,极大地省掉了用户出行的成本,提高了办事效率。

随着移动互联网、云计算和大数据成为新一代商业技术设施,井贤栋认为,金融服务的基础设施变了,而技术驱动也是蚂蚁金服发展的关键词之一。“我们非常重视新的技术,研究人工智能,还在风险管控能力体系、大数据等领域做出很大投入。”井贤栋表示,我们正在演变成一个生活方式平台,蚂蚁金服可以为你提供很多很多服务。

推动转型 聚焦创新红利服务用户

蚂蚁金服优势主要集中在互联网品牌、产品化能力、流量资源。除了核心自营的存贷业务,蚂蚁金服有大量现有金融服务互联网化的机会,借助入口、品牌、产品的优势,蚂蚁金服正在给更习惯使用互联网的年青一代用户提供更多互联网金融服务的选择。

蚂蚁金服旗下还有现金管理、理财、融资及其他业务。除了以上成熟的业务板块外,蚂蚁金服还在探索诸多的金融模式,包括众安保险(开发适合互联网经济的保

险产品)、芝麻征信(利用互联网大数据进行风险定价)、网络银行等,这些业务未来极具想象空间。

蚂蚁金服相关负责人表示,金融服务机构的转型是:从以“能力”为服务核心向以“数据”为服务核心的方向转型。从以销售为中心的网点服务转型到以需求为中心的数据服务。

除了自身创新服务,蚂蚁金服也积极地推动传统金融机构转型升级。2015年9月,蚂蚁金服宣布启动“互联网推进器计划”,计划在5年内助力超过1000家金融机构向新金融转型升级。井贤栋表示,基于互联网产生的大量需求需要互联网机构和金融机构共同去满足,蚂蚁金服希望帮助金融机构更好地服务所有的用户,聚焦创新红利,推动金融服务市场快速增长。

布局探索 搭建绿色可持续发展的体系

蚂蚁金服首席战略官陈龙表示,中国需要包容性、可持续、有幸福感的成长,金融的理想是帮助实现社会的理想。“我们想做不一样的绿色金融,把金融属性、公益属性、共享属性结合起来,打造一片可以持续成长的蚂蚁森林。”

2015年通过支付宝的单据电子化消灭了纸质单据,一年减少的碳排20万吨,相当于多种了200万棵大树。通过便民缴费,让全国人民免于奔波,减少碳排35.4万吨,相当于多种了354万棵大树。

蚂蚁金服旗下的网商银行通过对绿色信用标签用户提供优惠信贷支持,包括向农村提供节能型车辆购置融资,为菜鸟物流合作伙伴提供优惠信贷支持更环保电动车,未来还将持续支持绿色企业的生产经营活动。在绿色基金领域,蚂蚁聚宝已与超过90多家基金公司进行了合作,目前平台上绿色环保主题基金超过80只。

井贤栋指出,以互联网+绿色金融的方式创新,将形成科技驱动、人人行动、国际联动的全新效果。蚂蚁金服积极搭建绿色金融体系,开发绿色金融工具,推动消费者和投资者广泛参与绿色金融,从而支持全社会的绿色生产和绿色消费。

观点评说

在中国商业史,乃至世界商业史上,还从未出现过像蚂蚁金服这样,除了资金,还同时拥有海量用户、详细用户行为数据以及超级IT能力的金融机构,从单一支付功能,到近乎全能的金融帝国,它如何将融入现有金融体系,如何改变未来的金融世界?

在中国金融行业的巨大体量面前,蚂蚁金服的确就像一个蚂蚁那样渺小。但在这些金融行业必然要面对的重大变革面前,蚂蚁金服的一些尝试或许能带给金融行业巨大的变化。蚂蚁金服与传统金融已经分化出不同的作业模式,其背后一直是技术革新引领的金融业务模式创新。

随着蚂蚁金服自身的创新,以及与传统金融的逐渐融合,对经济会带来什么样的影响?是否真正改变中国经济的生态?我们拭目以待,我们期待着。

世界之窗

YC合伙人Sam Altman在“创造未来”访谈节目中,对马克·扎克伯格的提问从Facebook最早的那段日子开始。

扎克伯格说,我在2004年刚开始观察互联网的时候,发现你可以在互联网上找到几乎任何东西,比如新闻、电影、音乐、材料等等,但是对于人来讲最重要的部分,“其他的人和他们在发生什么”是不存在的。这是因为,其他的信息都是公开的可以被搜索引擎捕捉的,而为了知道身边的人在发生些什么,你需要去建造一个新的能够让让人们去更新自己状况的工具。比如曾经为了想要选什么课好,我建了一个叫做“Course Match”的工具,你可以在里面输入你选择了什么课,也可以看看同选这门课的人有谁,或者他们对课程的评价等。

而让我惊讶的是,人们愿意花数小时的时间去点击这些课程,查看这些信息。这让我明白,

人们对于知晓身边的人和事有着极度的渴望。当然,在真正做Facebook之前,我在哈佛读书的过程中还做了大概十多个其他类似的小东西,这些东西东西最终或多或少地被融入了Facebook。

扎克伯格说,我做第一版Facebook的时候是因为这是我和一些朋友想要的东西,就是一个能够让我们和周围人产生联系的工具,而我完全没有想过这会成为一家公司。我们只是不断随着人们的需要去做,到一定程度之后,我们才决定要做一家公司,目标就是连接这个世界。

在被问到是否有何经验和建议要分享给其他想创业的人时,扎克伯格说,我一直觉得你应该从你想要解决的问题开始着手,而不是从你决定要创业这件事情开始。而且,最好的公司都是那些立志想要带来一些社会影响和变化的,而不是那些想要赚大钱或就是因为有人手可以随

便开家公司。

所以我也一直觉得这是和整个硅谷有点相反的想法,在硅谷人们总是先决定要创业再决定要做什么,这在我看来非常本末倒置。对于真正创业的人来说,他们知道创业本身是件非常难的事情,而真正让你能够坚持下去的是相信你在做的事情,并且知道你在做的事情是在创造价值。而这,就是我认为的伟大公司的由来。

扎克伯格还分享了Facebook历史上最艰难的时期。他说,最难的是当Yahoo要花重金收购公司的時候,那是一个分水岭,在那之前我们只是想干什么,那是正确的事情,并且去完成。但是也真的带来很大压力,因为非常多的人觉得应该把公司卖掉。所以,最痛苦的并不是拒绝Yahoo的Offer,而是那段时间公司内部有大量的人离职,他们不相信我们所做的事情。在拒绝Offer后的一

创业得从想要解决的问题着手

年内,所有的管理层都走了。我特别幸运的是最终我相信的东西实现了,而且实现的速度非常快。2006年我们发布了“News Feed”,10年过去了,这是世界上被使用最多的产品之一。再之后,我们对世界上所有人开放注册,这让用户迅速增长。所以,在拒绝Offer的几个月之内,我觉得就已经证明了我们的当初的决定是正确的。但我记得,从那以后,还是有很多更难的决定要做,你要赌上公司未来的方向,或者是赌上几亿美元的花费在一些事情上面,而也许在5到10年以后你才能知道当初的决定是否正确。这些都会比当初那个决定更难。

(8月18日,themacro.com上发布了一篇Y Combinator合伙人Sam Altman对Facebook创始人马克·扎克伯格进行详尽访谈的文章。本文节选编辑自该访谈文章。)