

企业楷模

Facebook:有趣比赚钱更重要

经营必然以赚钱为目的,对此扎克伯格心里比谁都清楚。然而,在赚钱和有趣之间,扎克伯格找到了内在的平衡统一。

李晓林

在Facebook的页面下方有一个小方框,经常显示某部电影的简短台词。扎克伯格非常喜欢看电影,于是就想到把一些寓意独特、个性另类,甚至莫名其妙的电影台词放到Facebook上。比如:“我甚至都不知道鹤鹑长什么样。”这些台词自然引起了很多的关注,大家竞相讨论台词的意思,虽然有些话说得太离谱,甚至南辕北辙,却营造出一种兴趣盎然的气氛。

在Facebook的页面上,还有一个叫“Poke”(中文意思是“捅一下”)的小按钮。我们点击该按钮,对方就会收到信息。这一操作不乏暧昧气息,吸引到了很多青年男女争相使用。这也是其在年轻人中迅速走红的重要原因。

尽管受到了合伙人方面要求早点产生收入的压力,但在很长一段时间内,扎克伯格都坚持只要拥有维持网站正常运营的资

金,Facebook就会全力保持其趣味性和用户至上等特征。他不止一次强调:“今后我们会以出售广告来盈利,但既然目前提供的服务如此廉价,我们可以选择在近一段时间内不走商业化。”为了做到这一点,他甚至把广告商拒之门外。

2006年,雪碧换新包装后,曾提出一项高达100万美元的推广计划,需要Facebook将主页从蓝色变成绿色。对于扎克伯格来说,这只需要动动鼠标就可以做到,但他还是拒绝了。除非是用户需要,他从未打算为

了商业目的而改变自己的产品。

还有一次,合伙人打算尝试改变Facebook申请新加好友的程序,增加一个过滤网页,目的就是让用户看到广告。但扎克伯格对此极力反对,即便受到冻结公司账号的威胁,他仍然坚持为用户提供一个简单进入的通道。

正是由于这种远离过度商业化的经营理念,Facebook在最初的起步阶段受到了广泛好评,并迅速成长起来。

当然,扎克伯格之所以能够坚持做到这一点,还有一个重要原因,那就是他靠着自

己的智慧很快就获得了投资方的信赖。他们不仅提供给扎克伯格充裕的资金储备,还没有催着他马上盈利。试想一下,假如投资方对扎克伯格缺乏信心,不能等待Facebook慢慢长大,那么它的结局就很难预料了。不过,所有这些都没有发生,扎克伯格出人意料地在这个市场中活了下来,单从这一点上说,谁也不得不承认他是个幸运儿。

如果我们把扎克伯格的“有趣”,简单地理解为年轻人强烈的好奇,那就大错特错了。事实上,扎克伯格把个人的有趣推而广之,与所有人的有趣进行了巧妙的连接,从而使Facebook在最短的时间内获得了最大限度的认可。这正是扎克伯格的过人之处。

经营必然以赚钱为目的,对此扎克伯格心里比谁都清楚。然而,在赚钱和有趣之间,扎克伯格找到了内在的平衡统一。在这一点上,他的合伙人莫斯科维茨一语中的:“马克想先把产品做出来再说,尽量推迟把重心放在创收上。而他们(其他高管)则想确保这是一家赚钱的商业公司。”

相对于那些高管,扎克伯格总是秉持着长远的发展眼光。他在努力为Facebook打上一个清晰的标签,那就是“有趣”。细心的人们会发现,即使在演讲时,扎克伯格都不自觉地把“有趣”挂在嘴边,让人们觉得这个二十几岁的男孩竟与亿万财富连在一起,这实在是太有趣了!

管理之道

新主管如何管理非专长领域

黄泰丰

【提问】

我是一位新手主管,当主管约两年。之前当部属时只负责人资业务,升为主管后,一下子突然要管人资、采购、专利、合约等工作。虽然我试着在短期学习这些知识,但每当同事要跟我讨论非专长领域的工作时,我无法给予适当建言,很担心给错决策方向,请问我该怎么办呢?

【解答】

首先恭喜你获得看重,才被赋予如此多权力。做出实绩回应上司的信任,肯定是新手主管的压力。而根据你的问题来看,我觉得可以分成两个层次,第一,如何快速融入团队,获得部属同仁信任;第二,如何使团队展现绩效,让老板放心。

我建议,先阅读相关的书籍,从中建立各领域的基础知识;其次,找相关领域的杰出朋友,请他们快速补强你的实力。以我为例,由于念过EMBA,同学横跨各行各业。所以当我刚开始接触品牌业务时,就先求教身

组建“敢死队”去做创新试错

程浩

当企业逐步走上正轨以后,员工扩招,业务也随之增多。这时候再去做一些变革性的内部创新,其实是非常困难的事情。根据我们的经验,组建精英小团队充当“敢死队”去做创新试错,确实能帮助企业提高内部创新的成功率。

1.自组织。我不会说,你们三个去做敢死队,而是说,你们谁想去做敢死队,自己站出来。这样选出来的人,会对这个项目的成功比较有信心。

那什么叫敢死队呢?

因为风险一定要透明化,开始之前就讲清楚,这次创新很有可能不成功,大家尽管努力地去去做就行。因为失败很正常,99%的失败,1%的成功,但是成功只要有一次就够了。

2.敢死队一定要有有经验的人来做。有经

三个方法规范团队文化

晓庄

在团队管理中,团队的制度手册,一定就是为了清晰团队职责、个人职责,更好地形成团队文化的规范。

第一,强调本团队最看重的文化。

比如:对于产品研发、创意之类的团队,成员间的智慧碰撞、分享经验最为重要,所以类似于日常沟通、共享资源的部门文化就会变得非常重要。作为主管,你要义不容辞地去建立一个让大家充分互动起来的制度,并且仅有制度还不够,还要搭建起一个能保证制度执行的平台。比如,通过局域网的优势,搭建一个团队的沟通平台。

总之,你想强调什么,就去积极引导什么。不要怕下属觉得你小题大做,团队文化的形成就是一个滴水穿石的细微过程,要让下属知道你对此制度的重视程度,最终形成

边做品牌的朋友,请他们分享一些会中看不到的“眉角”,这让我更快上手。

此外,从单一领域跨到不熟悉业务,很容易遇到难以融入组织的问题。

此时,你得先找出该团队原本的资深同事,开诚布公地讲明你不是来跟他们抢饭碗,而是一起合作把饼做大,共同创造公司绩效,并愿意在团队有具体表现之后,帮大家争取更多福利,由此取得他们的支持。如果绩效有显著提升,记得将功劳归给团队并跟老板反映这些老将的辛劳,请老板给予奖励,让这些人知道合作的好处。

由于我们不是内行,对团队成员的个性与强弱项可能也不太了解,所以难以跟部属进行讨论和目标设定。此时,你可以先把过去3-5年的KPI拿出来参考,以此为了解同仁的基础,接着找来愿意支持你的资深同事,请教这些老鸟的意见,并让他们各自管理自己的团队,由此补足你的不足之处。最后记得要常保主管该有的乐观,用愉快的心情看待工作并正面迎接挑战。

验的人经历过很多起落,抗压能力和对失败承受能力会比较高。有经验的人凭借过往工作和项目经验的积累,对创新项目面临的难点会更加敏锐,更容易在项目早期就找到面临的核心问题,有更快地纠错能力。

一般敢死队的标配就是3个人,一个产品经理,两个研发,没有测试也没有用户。换句话说,每个人都是测试者,而产品经理自己就是用户。

我的一位同事说过一句话,我觉得特别对。他说,一个3-5人做不好的项目,30-50个人也做不好。

在前期的创新试错阶段,一定是小规模,如果一上来就是30-50个人,一旦这个业务没做起来,成本会很高!如果小组织失败了也就是3个人郁闷,大规模失败了就是30个人不开心,会对整个公司产生负面影响。所以大家一定要注意,让精英小团队去试错。

习惯。

第二,给每项制度配备奖惩措施。

光有制度而没有对应的奖惩措施,通常是制度不能很好执行下去的原因之一。所以,在建立每项制度的时候,主管们都要思考该如何促成制度的执行。在团队文化还处于弱势状态时,不要担心奖励和惩罚手段的使用会让员工感觉不舒服,因为这对团队文化的形成一定会起到推动作用。

第三,不要让制度为“面子”所累。

凡是制度手册中的内容,都要明确规范。不可出现什么“尽量”、“争取”等模棱两可的字眼,“必须”、“不得”这样的字眼,才是制度手册中的基调,制度不需要面子。而且,制度中涉及的具体执行内容也一定要量化。而量化要达到这样的程度——员工只要根据手册,就可以评估出自己本月可能获得的奖励或惩罚。

“现在写字楼的白领,都是快节奏的工作,谁都不愿意多等一分钟,我应该准时让他们吃到订好的快餐。”

提前一分钟

李晓琦

我有一个朋友,他曾在深圳的一家快餐店送外卖,他每次给客户送餐,都遵守一个原则,按照顾客定好的时间,提前一分钟送到,从来不会迟到。

有一次,外面突然下起大雨,路面很多地方积水,他骑着摩托车,到市区得经过一段非常难走的路,眼看就要迟到,于是他毅然把摩托车停在街边,拦了一辆出租车,提前到达了地点。当他手提盒饭,急急忙忙地冲上楼时,大家都愣住了,谁也没有想到,这样的坏天气,他还能够提前把快餐送到。一盒快餐他赚一块钱,共送了十一盒快餐,扣除十块钱打的费用,这一趟他只赚了一块钱,但却赢得了客户的尊敬和信任。

快餐店打电话订外卖的很多,都是点他的名字,要求他亲自送。经理很不解,一个外地普普通通的打工者,是靠什么获得这么多人的信任的。他的理由却很朴实:“现在写字楼的白领,都是快节奏的工作,谁都不愿意多等一分钟,我应该准时让他们吃到订好的

非凡创想

把“大海”搬到桌子上

黄淑芬

威尔·金斯河从法国巴黎的一家家具设计学院毕业后,经过一番筹备后自己开了一家家具店。每天,威尔早早地来到店里,待在工作室里又是设计图纸,又是组装家具,忙碌的工作常常就是一整天。威尔梦想着有朝一日,自己设计的家具能够扬名于世。可是,这些家具却大多无人问津,虽然也有很多顾客进店来,但他们看完家具,问一下价格后,就没有下文了。有时,也会卖出一些家具,但这些钱根本不够平常开支。

时间一天天过去,威尔陷入穷困潦倒中。雪上加霜的是,那天他正在埋头查看设计图纸,这时,房东进来对他说:“威尔,你已经两个月没有交房租了,我最后给你一个月的期限。下个月如果你还交不上,那么请你马上搬走。”威尔还想跟房东商量说可不可以再宽限几个月,可是还没等威尔开口,房东就气冲冲地掉头而去,把背影丢给了无可奈何的威尔。

郁闷的威尔在超市买了几听啤酒回到家具店。他打开啤酒大口大口地往嘴里倒,一听啤酒下肚后,依然解决不了心里的郁闷,别人开店,自己也是开店,为什么家具的销路不好呢?

就在威尔一愣神中,他的右手不小心打翻了手中的啤酒,一瞬间,啤酒倒在桌子上,白色的泡沫迅速蔓延开来,看着涌出的啤酒泡沫,威尔喃喃自语:这多像一朵朵浪花呀,威尔的家乡在法国一个沿海地区,蓝天大海他经常看到。忽然,威尔灵光一闪,他想如果桌子上有大海、波涛、海浪的图案,这是多美的一幅画呀,可以满足从来没有看见过大海的人得到大海美的感受。威尔兴奋起来,店里的后院的仓库里还存有一些胡桃木,做一张桌子试试。



快餐。”道理就是这么简单,要守约有信用。

后来,经过多年的打拼,他在深圳终于拥有了自己的生意,开了一家房产中介公司,公司里有一条规定:和客户洽谈必须提前一分钟到达。也正是因为提前了一分钟,使这个不起眼的小公司,获得了更多的机会,拥有了大量的客户群。

只有遵守时间,有信用的人,才能赢得市场。提前一分钟,他凭借这个最浅显的道理,打败了他的竞争对手,使他在竞争激烈的大都市里有了立足之地。如今他已是身家千万的大老板,但不管是应酬还是工作,时间上都是提前一分钟到场。

提前一分钟,能够做到始终如一的人少之又少。提前一分钟,虽然微不足道,却让我们在职场中赢得先机。

在企业中经常会有这样的一种情况:比如,销售经理手下有好几个销售员,销售经理认为某个销售员今年能完成1000万的销售目标,但是这个销售员认为自己无法完成这个目标,所以,上下级之间的讨价还价是无法避免的。那如何解决这个问题呢?

你可以通过“联合基数法”来解决。它强调的是下级自己制定目标,上级认同下级制定的目标。也就是说,如果销售人员认为今年他只能完成100万元的销售目标,经理不但不会给他把目标加到1000万元,反而给销售人员的销售目标打一个折扣,比如打8折,销售人员一年只要完成80万元就可以了。

若年底销售人员真的完成了1000万元,大大超过了经理给他制定的80万元,公司就需要奖励这个销售人员,如果超额部分按照10%奖励,奖金部分:(1000-80)×10%=92万。同时,由于销售人员故意少制定目标,还要罚款,比如按照9%罚款,罚款部分:(1000-100)×9%=81万。最后,这名销售员最终拿到的奖金是:92-81=11万。

这是从博弈论中演化而来的一种方法,即被考核者自己能够做多少,就将目标定多少,他个人的利益才能最大化。通过奖金的刺激,就可以让被考核者将目标制定的最合适,避免目标制定过程中讨价还价的问题。

在公司的“健康油”项目中,我的上司老马决定给我一些空间展示自己,让我尝试主持这个项目的实施部分。初次主持工作的我该怎么做才能摆得平、玩得转呢?

这时,我想起在总部培训时学到的东西:从别人的失败里快速学习。

于是,当我需要做一些小决策的时候,公司的那些资深的专家们就成了我最好的咨询顾问。我每次都虚心地分别请他们帮我分析风险,给我讲一个又一个成功或失败的案例。然后,再把其中一个专家提出的风险请另一个专家帮我再作分析。几轮下来,我就能有足够的信息作判断了。这就是所谓的“德尔菲技术”。

德尔菲技术:又名专家意见法,是依据系统的程序,采用匿名发表意见的方式,即团队成员之间不得互相讨论,不发生横向联系,只能与调查人员发生关系,以反复地填写问卷,以集结问卷填写人的共识而搜集各方意见。

运用“德尔菲技术”,有以下三个优点:

- 1,因为是匿名的,不会得罪人。
- 2,多轮全面咨询专家,会把问题考虑得很全面。
- 3,省时省力,电话讨论也可以解决。

另外,我也在实践中总结出,运用“德尔菲技术”进行项目管理时该如何做最后的决定。

很多人觉得作决定的时候一定要民主,其实这大错特错了,决定一定要在民主后有集中。正如老马告诉过我的:“一件事不可能让所有人都满意,当我们不能让他们都开心的时候,必须有自己的判断,自己的想法。你要时刻记得,作自己认为正确的决定,是推动事情向前的唯一方法。”

一位服务做得很好的代理商曾这样说:“投诉没有关系,就怕投诉了没有人去解决。那么我最终就会失去这个顾客。”这也告诉我们解决投诉的一个关键点——快,即在面对消费者投诉时每个接到投诉的人员都不能推诿,需要即时负起责任来。

那么,如何实现快速处理投诉呢?这位代理商的方法是:采用“现场第一时间反馈无责制”来处理投诉。具体做法是:当事人在现场接到投诉后马上上报其上级,那么当事人则无需承担投诉责任。

比如:操作工人遇到投诉无法处理,即刻上报主管,主管无法处理,即刻上报总经理,整个的上报过程限制在15分钟里内,那么所有上报的当事人不用承担投诉责任。如果哪个级别部门无法处理投诉却又耽误了上报时间,那么就需承担相应的投诉责任。这种制度可以大大缩短投诉处理的时间,是一种简便而又易操作的投诉处理方法。

用「联合基数法」制定目标

黄兰兰

用「德尔菲技术」搜集各方意见

李治

如何实现快速处理投诉

朱禹韬