

“种子战略”领导力,冒险还是创新?

■ 梁星晖

“种子战略”,顾名思义,就是企业在很短的时间里,迅速选择并确定了若干个与其传统经营业务弱相关或根本不相关的业务或行业,通过一定的投资达到快速切入、占位的目的。这样,企业以播“种”的方式形成了一批“种子”业务。企业家们非常渴望在可预期的一段时间内,在这些种子中发现能带来爆炸式增长的机会,从而在稳固传统业务的同时,实现企业的华丽转身。

这样的选择看似冒险,也经不起传统管理理论的推敲与检验,但却可能是非常实用的大胆选择。因为,选择这些种子业务,虽然得不到企业过往经营经验与核心能力的直接支持,但如果具备“种子”领导力的有力支撑,中国企业有可能在全球范围内率先探索出一种崭新的企业超常规转型之路。

所谓“种子”领导力指的是,负责“种子战略”的领导者能在孵化这些新业务的过程中,培养并展现出非同一般的领导力特质与行为,从而在较短的时间内从看似不可能的新业务种子中催生出极具成长空间的新型业务,使企业迅速实现新老核心业务之间的过渡与交替,谋求持续领先。

这就要求“种子战略”负责人能够在领导力方面有超出一般的特质。这样的负责人通常是企业以“空降兵”的途径邀请来的,他们或是某一领域的专家,或是某一行业的知名经理人,或是有过成功史的创业者。但本质上,企业对他们的定位与期待与通常意义上跳槽而来的职业经理人有很大的不同:企业更希望他们是创业者,是事业伙伴,是有梦想、有情怀的非凡人物,而不是为了改换门庭,追求财富梦想,把此处当作职业生涯最后



一站的经理人。

“种子”领导力特质至少应该包含如下三个方面:

有梦想、有情怀

马云曾反思过一个最遗憾的错误:“我告诉我的 18 位共同创业同仁,他们只能做小组经理,而所有的副总裁都得从外面聘请。但现在十年过去了,我从外面聘请的人才都走了,而我之前怀疑过其能力的人都成了副总或董事。因此,我相信两个信条:态度比能力重要,选择同样也比能力重要!”

如果从马云的反思得出这样一个结论:外来人终究不可靠,干革命还得靠自家人!这将使中国职业经理人成为人人厌弃的“逐利”阶层。而实际上,这种看法也是主观和武断的。

从客观的角度看,无论是马云的 18 罗汉,还是外来客,区分其高下的还是这些人所展现的特质。这个特质首先是“梦想与情怀”。中外无数企业发展史一再证明,那些能带来重大改变的人们无一不是为实现一场非同凡响的人生梦想而奋力一搏的激情斗士。他们

所谓“种子”领导力指的是,负责“种子战略”的领导者能在孵化这些新业务的过程中,培养并展现出非同一般的领导力特质与行为,从而在较短的时间内从看似不可能的新业务种子中催生出极具成长空间的新型业务。

可以用生命去交换这样的伟大梦想,他们人生的最高目标在于创造“改变世界的价值”,而不在于实现“个人的财富自由”。从这个意义上说,他们只可被“感召”,而决不可被“收买”!

破常规 求速度

一个为大多数人所共识的看法是,在中国赚快钱的日子已经过去了。但这并非简单地理解成企业快速发展的机会也随之而逝了。传统的经济增长方式难以为继,但各种各样的机遇又层出不穷,新行业、新企业总会以某种令人惊奇的速度突然迸发出来。所以,速度仍将是中国企业发展不可回避的重要维度。这对于那些传统主营业务所在行业正加速走在下行通道上的企业来说,留下的转型时间窗口实在不容许它们“慢慢来”

因此,肩负着快速转型的“种子战略”负责人,基本无法依靠企业固有的核心能力及资源,也无法慢慢积累属于“种子业务”的新能力。在这种条件的压迫下,他们必须以超常规的眼光与决心,找到一条“爆炸式”成长之路。

敏结缘 善谋势

“种子战略”负责人还应拥有超出“种子”自身之外的视野与格局,而不将自己束缚在完全依赖自身的狭小天地里。发展能力、积累资源远不如目光向外、寻找资源来得快,但这也对“种子战略”负责人的格局与胸怀提出了更高的要求。学会关注、联结、共赢,才有可能傍势、借力、快、准、狠地踏上汹涌而来的浪头,携手相关方以最快捷的方式掀起在某一领域的颠覆式创新或变革。

在实践“种子战略”的过程中,作为提供土壤的企业,实质上也处在将自己不断推向平台化的过程。企业只有选择开放、包容、扶持等积极的心态,才能真正呵护这些弱小的“种子”,也才能将传统理论下的“不可能”变成“可能”。

因此,“种子战略”领导力同时拥有另一面,即企业的中高层管理者必须放下过去成功经验的束缚与骄傲,甘当“助产士”或“接生婆”,为那些追求创业梦想而前来“代孕”的种子业务的“勇士”们,提供或创造有利条件,让他们能平安着落,又能腾空而起,共同铸造企业更美好的未来。

中国若干企业选择“种子战略”以求转型与升级,而不愿依照传统路径,按部就班地规划、实践、提升、积累。这样的打法看上去是“兵行险招”,但实际上是通过打造这些“新、奇、异”的种子业务而培养发掘“种子”领导力:一方面能敏锐甄别那些具备跨平台快捷创业能力的领导者,另一方面能打造企业的开放、包容及催化能力。创新与突破往往来自于对既有成功法则的打破,若能走得通这样的道路,中国企业及经济的转型升级势必增加更多成功的砝码。

冯营公司为员工铺就成才“星光大道”

河南能源焦煤集团冯营公司通过政策激励、全面培养、搭建平台等有效举措,构建技术人才、管理人才健康成长的广阔平台,为企业安全生产储备发展动力。

政策激励,升级“蓄电池”。该公司通过召开座谈会、以榜样带动、分别谈心等方式,积极引导职工立足本职岗位成才;坚持开展“劳动模范”、“岗位能手”、“学习型员工”、“创新能手”等系列典型评选活动,定期组织开展实用小发明、技术革新等评比活动,多方激发职工学习知识、钻研业务技能的积极性;给予先进职工经济奖励,营造人人“争学技术能手、争当模范职工”的浓厚氛围,为各类人才培养提供持续动力。

全面培养,组建“孵化器”。该公司坚持内培与外培相结合、岗位自学与脱产轮训相结合等办法,多渠道打造技能人才成长的“孵化器”;根据企业安全生产对职工技能的需求,依托职工培训中心,统筹制定培训计划;把采煤、掘进、瓦检、爆破等十余项实操项目由井上转到井下进行实操培训;落实培训主体责任。建立培训包保制度,区分《书记》包副职、副职包班组、班组包个人的三级培训包保体系,对培训结果严格考核,提升整体培训质量;采取聘请专业老师来公司授课、组织公司内“土专家”相互交流、选派技术骨干外出脱产培训等方式,不断提高职工队伍整体技术水平。

拓宽平台,选树“领头羊”。该公司工会通过组织开展多层次、多门类、多样化的岗位练兵和技术比武大赛,为职工钻研业务、提高技能、相互学习搭建平台;采取优先提拔任用、享受特殊薪酬待遇、政治上额外关注等措施,给技能人才创造温馨、宽松的成长环境;工资分配尽可能向技术含量高的岗位倾斜,以鼓励技术工种立足岗位成才,并发挥其引领和带头作用,更好地引导和激发广大职工积极学习钻研技术业务,进而培养出更多的生产业务技术骨干,为实现科技兴矿、人才强企发展战略提供强劲的智能支撑。

(王代华 赵秀云)

李嘉诚百万年薪招“中文主任” 需有 20 年经验

据香港文汇报报道:香港首富李嘉诚担任主席的长江实业地产有限公司,近日在多个求职网站刊登招聘广告,开价百万年薪招聘“中文主任”,负责撰写管理层之日常信函、演辞及文书工作。求职者需有 20 年或以上中文文书工作经验、精通普通话文(包括古文)历史及文化,并需要“具创意及优秀的书写技巧”。

香港文汇报记者浏览多个求职网页,该则“中文主任”招聘广告自本月 2 日刊登,标明“年薪逾港币一百万元”,需要全职工作,但没有列出学历要求。对比另一间公司同样招聘“中文主任”,但月薪仅 8,262 元至 9,140 元。不过,超级“笋工”主要工作职责负责撰写管理层之日常信函、演辞及文书

工作,即是李嘉诚的演辞都有可能出自其手笔,怪不得要求甚高。

李嘉诚对“中文主任”要求之高,从他的前中文秘书杨兴安可略知一二。杨兴安是辛亥革命烈士杨衢云的侄侄,本身是文学博士,本为编剧、作家及老师,他曾在访问中透露出上世纪 90 年代初为李嘉诚工作 6 年来的点滴。不论公司年报、楼书,甚至楼盘命名都是他工作范围内,李嘉诚要求“快而准”。身为李嘉诚“文胆”,日常要早上 6 时半上班,将有关长实的报道撮要,9 时半前交到老板面前,周日休息都不敢松懈,也继续工作,以免堆积至周一。



(大何)

为何老臣越来越不懂老板?

■ 赵周

2003 年,王石从美国回来,突然对解冻说,万科需要国际化。解冻时任万科人力资源总监,赶紧跟王石确认:是要去外国建个分公司吗?是要转型拓展国外市场吗?王石都否决,但他自己也说不清到底想要什么。又探讨小半年,解冻终于明白,老大真正想要的是,高管视野的国际化。后来万科高管陆续出国学习,解冻自己去麻省理工学

院读管理学博士后。万科这一轮高管学习的安排,成为十年间万科从百亿到千亿营收的重要推动力。

快速发展的企业,老大最多头疼的,就是身边的老臣越来越不给力。企业遇到的很多问题,都可以归结为团队成长速度落后于企业成长速度。团队越来越忙,压力越来越大,能用于提升和学习的精力越来越少。

前不久本人主持一个私董会,有一位老板的抱怨引发众人认同,他说:“跟随我多

年的团队稳定忠诚,但缺乏激情和创新意识,总是安于现状,感觉他们已经跟不上时代、跟不上企业的发展,也感觉他们越来越不懂我。”

学习不见得要出国,也不见得要读高校学位。只问自己两个问题,就能判断你是否危险:一是你现在刻意使用的新法子、新要求,和几年前比是更多了还是更少了?二是你每个月读的书,和几年前比是更多了还是更少了?

淮北矿业袁店二矿:调整安全市场化工资凸显激励作用

安全工资市场化。进入 2016 年,淮北矿业袁店二矿结合实际调整安全结构工资挂钩、安全风险抵押金兑现比例,很大程度地激励员工每天自觉上安全岗、干安全活。

袁店二矿把各单位月度市场化结算工资的 40%作为安全结构工资实施考核,其中安全效果挂钩 15%、安全质量标准化挂钩

15%、安全培训挂钩 10%,提高了安全效果、安全培训挂钩比例,实行逐月考核兑现。继续实行安全风险抵押金制度,调整了单位分类,将放炮员、测气员、调度员、采掘安监员改放在一类标准,将井下电钳工调整到二类标准,月度实现安全生产,按抵押标准 15%兑现。继续推行安全风险抵押金

兑现与人身事故、“三违”相挂钩,业务保安部门与专业事故相挂钩。该矿安全市场化工资的调整,有效激发员工安全生产工作热情,提高员工安全素养,规范员工安全行为,助推矿井“安全生产提升年”目标实现。

看准网:让雇员点评雇主

■ 张永迪

在选择创业项目时,根据自身的职业经历,赵鹏毫不犹豫地选择了人才服务行业,创办了“看准网”。“这是我的长项,我相对而言比较了解。”

看准网是一家集企业点评、雇主品牌展示和员工分享于一体的职场信息平台,可为用户提供雇主基本信息、雇主评价、薪酬资讯、招聘职位等信息。

赵鹏曾经是智联招聘的 CEO。他加入的时候,智联招聘还是一家规模较小的互联网公司。赵鹏是让其“家喻户晓”、实现扭亏为盈的幕后推手之一。

看准网的由来

创业那年,赵鹏 42 岁。相较于其他年轻创业者,他除了激情之外,更多的是审慎评估。在 Monster、LinkedIn、Glassdoor 等模式中,他权衡市场利弊,最终决定选择 Glassdoor 这种用户点评雇主的模式。关于薪酬敏感、分享能否实现,不能完全适应中国市场,赵鹏当时也很担心,但后期越来越热的创业潮让他看到了这个模式发挥的空间。“我们赶上了一个好的时代。”赵鹏如此形容看准网在创业公司如雨后春笋般的今天所独具的优势。他形容创业者找人是“灰姑娘和水晶鞋的关系”。人才是水晶鞋,创业者只有找到了人才,才能从灰姑娘变成辛德瑞拉。针对这样的求职环境,看准网让每一个求职者 and 创业者清晰地看到对方是否适合自己的职业发展以及职业期许,是一种比较节省时间的做法。

偏重 C 端

赵鹏坦言,现在的看准网还不是谈盈利的时候,当下要做的就是通过各种营销方式吸引用户。对于当年曾经一手策划打造了“智联招聘”的病毒式传播以及成功植入电影《杜拉拉升职记》的赵鹏来说,这是他颇为擅长的事。比如近期他们所推出的“Boss 直聘”事件,就在互联网圈火了一把。

“Boss 直聘”基于社交聊天,用聊天代替投简历、筛选简历、发布职位、电话面试等流程,直接让面试者和 Boss 一对一交流。节约了招聘时间,也使面试官快速了解了对方的情况。

据数据统计,“Boss 直聘”活动当天,看准网旗下的“Boss 直聘”APP 平台上的流量即达到 134000 人,在线 Boss 超过 11500 人,在线牛人超过 120000 人,交换电话超过 24000 人次。这组惊人的数据和赵鹏团队的营销能力分不开。

对于盈利模式,赵鹏认为那是吸引足够多的用户之后需要考虑的问题。采访中,他一再强调,“看准网要做的不仅仅只是一个招聘类网站”。在他看来,当下年轻人求职,往往容易遇到的一个问题就是自己与企业之间的信息不对称,企业很容易因为一份不完善的简历而错失了一个人才,而求职者往往也更容易因为道听途说看错一个企业。在创业公司管理者越来越年轻化、传统企业越来越开放化的今天,信息对称是用户和企业都没能得到满足的刚需。

于是,除了实现信息尽量公开、透明、对称,看准网在用户规模做到一定程度、信息量足够大的情况下,将深度挖掘数据,提供更高价值的信息。包括薪酬分析、职位规划、面试技巧等等,都可以成为用户付费的信息。但是赵鹏一再强调,“无论什么时候什么阶段,看准网最重要的还是服务好用户”。

当大多在线招聘企业专注于 to B 的服务时,赵鹏已经有强烈的直觉要做 to C。所以他们团队在产品形态和用户交互体验上做了一些 to C 的尝试,“确实就取得了很好的效果”。正如赵鹏自己所说,在一直以来的职业生涯中,他对于大方向的判断都有很好的直觉,但是方法论的东西需要实践的打磨。

■ 黄轩轶

营销如同战争般残酷,都是两方或多方对一个共同目标的争夺;然而,有时营销也如同战争般有趣,策略上的神来之笔有可能解决企业面临的长期困境,达到柳暗花明的效果。而常常担任这个神来之笔的角色,就是专业的营销策划师。近日,记者就专访到一位著名的营销策划师,深圳创世策划有限公司董事长兼 CEO 马黎明,来分享她的策划经验。

如今的马黎明,已从当初的策划界新星成长为资深的策划精英,多个业界经典案例出自她手,她也出版了多本学术专著。在这个中国策划界风起云涌的年代,全面的行业视角与卓越的创新思维,是她站在金字塔尖的资本。

浸淫营销战场多年的马黎明告诉我们,市场在某一阶段必然呈现出某一阶段的典型特

征,在这个典型特征的市场里,消费者会呈现出一种典型的状态,遇到一些共同的冲突,而突破市场瓶颈的关键,就是如何提供消费者最便利的方式,解决他们遇到的这种冲突,释放潜力市场快速增长的可能性。然而,在某些情况下,因为技术或品牌原因,消费者的冲突得不到有效的解决,企业短期内则无法突破瓶颈。特别是对于新创品牌或中小品牌来说,在缺乏品牌势能的状况下,突围的难度则更大一些。在产品陷入同质化的同时,品牌也无法得到有效的区隔,最终画地为牢。在这样的情况之下,品牌和产品积弱形成一个循环套,品牌拉动不了产品,产品也解不开品牌的结,常常不温不火地等下去。

对此,马黎明一直相信,新创品牌或中小品牌在进行品牌传播活动时,必须和产品创新结合在一起,才能形成真正区隔化的形象,占

据消费者的心智资源。而产品创新因为资金和实力的局限性,必须运用横向营销的思维,找到解决消费者冲突的办法或制造出新的消费者冲突,成为困境的突围口。

数年前,某日资知名医疗器械品牌开拓市场,研发出了最新的数码相机产品。但由于“初来乍到”,在营销宣传上一直毫无头绪,这个无人敢接的棘手案例辗转到马黎明的手里停了下来。为了制造新的消费者冲突,马黎明研究出一种精细化差异营销策划方式,将目标受众不断细分,为这批产品的时尚优势筛选出了一批特定的人群,通过时尚话题口碑营销、软文合作、名人赞助合作推广等营销手段,让业界对该品牌高端、时尚的产品有了更加清晰的认知,最大限度地实现了客户产品及相关服务的市场价值,进而大幅度增加了客户企业的整体经济效益。

另一个例子,在前不久服务某知名 IT 企业时,马黎明同样运用横向营销的思维,开创出商业战略创意整合的方式,大大地提升了品牌形象和其行业竞争力。IT 是一个快速发展的行业,却也是一个产品高度同质化的行业,如何让自己的产品在行业中突显出来,是企业突破的关键。在这一案例中,马黎明利用财年庆典的机会,结合大会核心理念及其相关具体要求,通过 APP、网络客户端、远程控制等操作方式,向到场的 1627 位观众、媒体记者展示了企业云技术和云设备的最新战略规划,并通过团队演示、现场实时互动的方式,零距离交流分享成功经验,再加上各种比拼智力、体力的游戏,在展示团队协作能力的同时,也为消费者留下了新的认知,巧妙地完成了该品牌的形象推广任务。

马黎明介绍说,“横向营销思维之所以

契合于这些企业,关键在于其创新的突破口并不是来自技术和工艺的绝对升级,而是基于对消费者冲突的充分理解,找到合适的替代解决方案,就能在认知上完成弯道超车。可能你遇到的困难,在别人那里就不叫困难,那我们就运用其他领域的眼光或者经验,为眼下的困境找到通路。”马黎明的策划是开放式的,她并不使用既定的思路或者方法,而是拥有一种驾驭变化的能力。她能够掌控局面,用化繁为简的能力为客户找到突破,捕捉曙光。

马黎明有一套独特的评判策划人的标准,也是她时刻自我鞭策的要求,分享给大家:风度+高度+深度=策划人的成功。“在我看来,策划是一个以静制动,以小看大,以博到精的艺术,只有同时拥有思维的风度、立场的高度、钻研的深度才能把握。”

开放性思维 把握策划艺术