在苹果工作12年 职场老兵告诉你如何创新

【编者按】

作者Kelli Richards是The All Access Group的CEO,擅长于帮助科技创新公司、传媒公司以及国际著名大公司在数字传播领域整合战略性商机。她同时也是畅销书《苹果的魔力和勇气:一个内部人士的观点》的作者。

在苹果音乐、iPad,甚至MP3出现以前,无论台前幕后,我都能很好地接触到电子音乐革命。

从80年代末期到2000年初期,我在Apple工作了12年。这12年间,我领导的团队引领了苹果在音乐和娱乐方面早期的一部分创新。我们和内容创作者以及传媒公司在音乐、电影以及电视等方面制定出来的策略以及市场营销方法,为后面 iTunes的出现以及随之而来的一系列其他创新奠定了坚实的基础。

当时,我的朋友兼同事DaveUlmer写了一本关于创新和企业文化的书叫《创新者的消失》。书中,回顾在苹果工作的这些年,我总结出了三条经验。时至今日,没有什么比这些更能触动我。

1.寻求一致意见并非良策

工作中,如果要等到每个人都同意后再行动的话,效率会降到最低。幸运的是,在苹果我有很大的自由,可以自行决定以何种方式与那些主要艺术家以及公司内部的大佬们相处。我的上级对于与这些富有传奇色彩的人相处,没有多少经验,也不会有什么意见。所以,他们对我的这种工作方式不会觉得有什么不适。

有一次,我们想在一个营销中用到Fred Astaire 的肖像,因而不得不跟他的遗孀谈判,当时有些棘手。但是以往跟名流打交道多了,我深谙同这类人的相处之道,最终消除了她的一切顾虑,没费多大波折就成功取得了满意的结果。正因为苹果的管理层放手让我干,才能排除万难达到这个让人人都满意的结果。

公司从一开始就应该赋予团队负责人高度的独立性,鼓励创新。而大家也应该充分利用好手中的资金以及权力,不要事事寻求一致意见而止步不前。对于专业人士来说,这可能关乎相互尊重;但是对于其他创新者来说,就别指望他们停下手中的事,先来跟你达成一致意见。我认识的那些创意天才们,绝对不会先征得别人的同意才开始设计,而是直接行动。

2.中途不要反复寻求反馈

不要等到得到允许后才开始把全新的观点付诸实践,这样完全没有必要。那种反复寻求临时批准和进程报告的公司,会阻碍创新。如果中途常常需要停下来,揣测自己这样做到底对不对,就不会实现真正的突破。

当然这也并不意味着完全放手不管,只是说这种给创新者足够信任,从而确保工作顺利开展的企业文化是必须的。当然,很多情况下,相互合作仍然是必要的,可一轮又一轮的盖章还是免了吧。在苹果工作时,有时会开展跨部门的市场营销活动,我会直接咨询公司其他部门的同事,听取他们的专业建议。

彼时,苹果还不流行这种跨部门之间的合作,多为垂直型工作方式。因此,即算只发发言、投投票,同事们都很激动了。而我所做的种种努力,不仅加强了营销效果,也让我跟同事之间的关系更进一步,并且维持得更长久了。

有一次,在开展一次跟音乐、电影以及电视行业相关的营销活动时,我把手上的草案给市场部及工程部的团队看,他们都非常开心能够为这个产品的定位和描述出谋划策。在此之前,我并没有先取得管理层的同意,而是凭借自身判断主动出击,结果赢得了所有人的赞赏。

3.别墨守成规

柯达的故事众所周知。这个曾经摄影技术的领头羊,一度占领了美国胶片市场90%的份额以及照相机市场 85%的份额,甚至还发明了数码相机。但是由于内部不求变通,柯达很快就被自己创造的市场排挤出来了。

提及创新,这种情况实在太常见了。假如你的团队墨守成规,那么要你出场的时候就到了。巧的是,当时我也遇到了一个大挑战,需要说服苹果的大佬们接受音乐和娱乐已经成为主要消费市场这个观念。那时,乔布斯重回苹果推出了 iPod 和 iTunes,而这两样东西动摇了我们先前打造的基础与传统,也打破了良好的关系。所以最先那几年,同事间往往拳头相向。

身处企业大环境,要改变现状并没那么容易。当面对一个对改革创新不感冒的团队时,不妨试试以下几个策略。

对现有策略做一个风险预测,看看获得新机会的可能性有多大。在已知的趋势下,再想想还有哪些趋势是目前没有遇到却又不可避免的。在此种情况下,如果维持现状,危机增大的几率有多大?列出将要采取的行动,看看它们会如何增加投资回报率。要记住,怎么向上级展示ROI取得他们的认可才是最关键的。勇敢亮出心中的犹疑不决,帮助团队成员在信息不完整的情况下更好地决策。问问他们:"我们是真的需要洞悉完所有的事情之后才能做决定吗?"用外交家的手段解决阻碍公司发展的地盘争夺战。新产品一旦存在威胁到老产品地位时,双方情绪不可避免地会被撩拨起来。但不管怎样,能内部解决的问题就内部解决,这样好过被别的竞争对手占了便宜。公司一旦停滞不前就糟了,要不断接受新观念,更好地去实践它。没有创新,就不会有下一次革命。

(译者:Emily Lu 编译自:fastcompany.com)

"美味七七"倒闭 400名员工工资遭拖欠

工会第一时间提供无偿法援

生鲜电商企业"美味七七"宣布倒闭,约400名员工工资及社保被拖欠。上海市总工会得知消息后,第一时间作出反应,协同该公司所在地的浦东新区总工会一起派员为员工提供无偿法律援助。这是记者日前从上海市总工会获得的消息。

4月7日,生鲜O2O电商"美味七七"宣布倒闭,并表示无力支付约400名员工的3月份薪资及缴纳相应社保,此外,解除与全体员工的劳动关系。突如其来的巨变让员工们猝不及防,大家为被拖欠的工资、押金、赔偿金以及漏缴的社保金等忧心忡忡。

4月11日上午,近200名上海美味七七网络科技有限公司员工来到上海市劳动争议仲裁院,申请劳动仲裁,要求用人单位支付3月份工资及违法解除劳动合同的赔偿金。仲裁院立即将情况通报上海市总工会,希望工会共同协调处理此事。

接到信息后,上海市总立即派出两名干部并约请5名志愿者律师赶到现场参与调查、协调。5名律师顾不上吃午饭在现场为员工提供耐心周到的法律援助服务。

在工会与仲裁院共同协调组织下,员工们顺利推举出3名代表,负责集中表达员工诉求,同时向员工通报工作进度,引导员工理性、依法维权。同时,5名律师在仲裁院等候大厅现场搭台,为职工办理法律援助委托代理手续,并提供相关法律咨询服务。

当天下午5时30分,最后一名职工离开等候大厅,共有约100名员工办理了集体仲裁委托,30余名员工办理了个人仲裁委托。还有60余名劳务派遣员工约定于近日到浦东新区劳动争议仲裁院办理仲裁事宜。

上海市总工会相关负责人表示,将全程参与案件审理,持续跟踪事态发展,依法维护职工合法权益。 (钱培坚)

嘉服集团选聘职业经理人

迈出市场化选人第一步

随着物质资源配置对企业竞争力的影响已趋弱化,人力资源在企业实力较量中越来越发挥战略性决定作用。对于国资企业而言,欲在市场化竞争中获得一席之地,需要更多专业型高素质人才。

据了解,嘉服集团率先在嘉兴市国资公司竞争性企业中开展职业经理人试点工作,迈出市场化选人第一步,用市场化人才应对市场化竞争,进一步拓宽国企用人渠道,解决国企人才缺乏的现状。

率先开展职业经理人试点

长期以来,国有企业的高管大多是通过行政任命的方式走马上任的。2013年出台的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中,对国企改革强调要"建立职业经理人制度,更好地发挥企业家作用"、"合理增加市场化选聘比例"。

所谓职业经理人,是专门从事企业高层管理的中坚人才,具体而言就是具备良好的品德和职业素养,能够运用所掌握的企业经营管理知识以及所具备的经营管理企业的综合领导能力和丰富的实践经验,为企业提供经营管理服务并承担企业资产保值增值责任,经营管理业绩突出的职业化的企业中高层经营管理人员。

"职业经理人的选聘门槛更高,岗位要求具备很强的专业技术、管理能力、创新思维素质!"嘉服集团党委委员、人力资源部主任程克强介绍,长期以来国企用人渠道收窄,人员结构老化,尤其表现在专业型、技术型、管理型年轻干部缺乏,为了进一步充实干部队伍、加强专业人才引进力度,不断优化人才结构,为提高国资营运效率,保证国有资产保值增值,国资企业必须尝试走市场化引进人才的路子。

据了解,随着宏观经济发展进入新常态,商贸零售业受到电商冲击等一系列因素的影响,嘉服集团全资子公司嘉兴市戴梦得购物中心有限公司也亟待冲出零售业发展困局。

"这些竞争性企业,原有市场化思路较窄、考核机制也并不完善,急需突破目前的经营困局!"程克强表示,集团公司经过调研考虑,对面向市场、充分竞争的公司企业开展职业经理人试点工作,首先对嘉兴市戴梦得购物中心有限公司总经理岗位开展公开选聘。

首次公开选聘用时半年

据了解,去年4月嘉服集团开始筹备、考察职业经理人试点工作。

选聘优秀的职业经理人,不是简单面向社会公开招聘,而是需要专业的猎头公司进行精准招选。所以第一步需要确定正规、专业的猎头公司。

经过前期走访考察,去年6月,嘉服集团通过公开招投标程序,选定了杭州一家人力资源开发公司作为本次招聘的第三方猎头公司。

"猎头公司先对戴梦得购物中心进行考察了解,并制定有针对性的招聘方案!"程克强介绍,猎头公司根据集团公司对戴梦得购物中心总经理的各项任职条件及购物中心实际情况,先后提供了6名候选人,在综合评估了应聘人员基本情况后,择优选取了两名候选人参加面试。经过面试评委组的面试、讨论,进一步确定候选人的相关能力资格及岗位匹配度。

接下来,嘉服集团公司人力资源部根据评委组的要求,就企业发展思路、内部管理、调整升级、业绩考核、薪酬支付、聘用期限等方面与候选人进行深入面谈沟通。

"评委组对该候选人的专业经验、性格特征、经营思路都比较认可。"程克强为了进一步了解该候选人的情况,猎头公司还对其以前任职的三家单位进行了组织调查,反映该同志任职经历与简历材料吻合,在考察完各方面情况后,去年10月完成聘任。据了解,嘉服集团将按照职业经理人的要求,对戴梦得购物中心总经理进行经营业绩考核。

多渠道培养企业人才梯队

据了解,在对戴梦得购物中心总经理进行选聘之后,嘉服集团还通过专业猎头公司,针对浙江兰宝毛纺集团有限公司和嘉兴市农业发展投资有限公司的副总经理岗位,面向全国公开选聘职业经理人。今年1月份,这两个岗位均完成了相关聘任。

"目前根据对职业经理人的考核情况显示,我们认为在面向市场、具备充分竞争性的企业选聘职业经理人是值得的!"程克强告诉记者,今年嘉服集团还将在竞争性企业的副总经理岗位上,引进2到3名偏重管理型、专业技术型职业经理人。

记者了解到,除了在竞争性企业开展职业经理人试点工作外,嘉服集团进一步拓宽用人渠道,多层次、多岗位培养企业人才梯队。针对集团企业财务、工程项目等部门人才缺乏的情况,嘉服集团面向社会,多次组织公开招聘,储备专业技术人才干部。

据介绍,嘉服集团面向高等院校搭建实习就业平台,通过对应届毕业生提供毕业实习机会,发掘聘用相关专业的人才。此外,嘉服集团充分认识到学生实践教学的重要性,与本地各个大专院校挂钩,为院校学生开设大学生实习基地。

通过一系列针对性强、覆盖面广的举措,嘉服集团在企业选人、用人、留人上下了不少功夫,做了许多尝试,作为嘉兴市市级国资公司职业经理人试点,嘉服集团将进一步完善相关职业经理人管理、考核、激励、退出等制度,为嘉兴市级国资公司开展职业经理人选聘工作提供有效借鉴。

(迟伟涛 李岩 郭涛)

外企经理人转投民企,阵亡率40%

■ 黄至尧

最近几位朋友准备要上市,相约一起探讨有关组织架构与高管团队股权激励,跟董事长们聊下来,发现老板们最喜欢的HR,其实只需要有一种能力,就是"会找人"!还记得前些时候跟朋友聊天,他半玩笑地说,将来墓志铭上会这样写:他是一位努力工作的 HRD,人生大部分时间除了找人还是找人……面对越来越激烈的人才争夺战,今天就来聊聊如何有效地进行人才落地。

人才储备必先于企业发展,企业内部一定要有一套系统性的人才养成计划,明确短、中、长期的发展目标,建立内部人才选拔机制,及早辨识、发掘高潜力人才,并加以针对性地培养,各阶层都要有人才接班梯队,一般企业头痛医头脚痛医脚的方式是绝对不可取的。至于外部引进人才部分,实务上比较靠普的做法有两种:一是可以通过专家指导,成立企业内部专属的招募团队,配合企业发展,定期面试并计划性的积累人才,建立专属人才库,确保人才储备是关键。另外与外部猎头顾问必须要建立长期且稳定的伙伴关系,如此一来才可能清楚知道企业文化、战略目标、更重要的是老板们用人的需求与偏好。

外企经理人转投民企,阵亡高达40%,原因不外乎计划变更、能力达不到预期、文化不适应、团队配合度低……引入职业经理人不应是企业主一人决定,更需要与核心团队达成一致的共识。说实话面对空降,老员工的心情很复杂,我在年轻的时候也曾面对这样的情况,表面上甚么都好、都配合,可是内心总是觉得委屈,千百个不愿意……这种心理冲击背后往往暗藏着"杀伤力"。如同婚姻不单是两人的结合,一切不能光凭"感觉与冲动",除双方人生目标是否一致,双方家人的祝福更是重点。因此企业在引进职业经理人前须通盘考虑,为什么要引进职业经理人?是现有团队无法达到目标?还是需要开拓陌生领域?在招募高管前,是否已经对现有内部人才进行能力盘点?只有清楚用人目的,按需引进人才方能找到"真爱"。

外来的高管必须是"软着陆"不是"迫降",多安排参与公司活动,加速适应企业文化建立互信。"充分沟通、建立信任、有效放权、适当约束"是重中之重。很多候选人反馈,干部越级汇报,老板非但不排斥,似乎还很乐意。最终导致变革失败。在这个时候,董事会其实扮演了非常重要的角色,专业的董事会成员不但可以影响大老板提出中肯、客观的建议,必要时还能对职业经理人进行一定的制约。对于职业经理人来说,了解老板的个性,期望与目标非常重要,其中千万考虑清楚是否接受老板的风格?不要天真地想改变老板,如果要接受 offer 只能改变自己。跳槽绝对不能只因为钱,为五斗米折腰早就不流行了,切记领得多不稀奇,领得久才是真本事。

职业经理人养成通常需要十几年甚至几十年,但由于大陆特殊的经济发展,不到10年就到管理层的比比皆是,揠苗助长的成长经历,让人很容易在高薪与权力下自我膨胀,眼睛长在头顶上,自我感觉良好。老板一句:一切交给你了!其实背后要表达的真意往往是"一切交给你处理,但别忘了我是老板"。职业经理人要解决问题、创造效益,但别忘了更重要的是先做人、后做事,没有信任一切都是P,"人和"永远是成功的第一步。最后再补充一点,花大价钱请你来除了买你过往成功经验,更期望能创造更高的价值,因此创新是每个企业都重视的议题,职业经理人要获得新东家认可,必须持续学习,不断提升,时刻保持自己的竞争力。

结论:

有肥不缺,有缺不肥!企业需要职业经理人来拓展业务版图,提升竞争力,职业经理人也需要平台来实现个人价值。双方只有在目标一致、相互尊重、优势互补的前提下才能走得长远。

便民服务 独家代理机构:成都天下盛城文化传媒有限公司 QQ:2581962219 收费标准:40元/行/天(13字1行) 广告热线 028-65861988

律师提示:本刊仅为供需双方提供信息平台,所有信息均为刊登者自行提供。客户交易前请查验相关手续和证照。本刊不对所刊登信息及结果承担法律责任。

遗失公告

南充市嘉陵区工商行政管理局2016年3月24日颁发的统一社会信用代码为91511304099078755M的四川高贝医疗器械有限公司《营业执照》正本、副本(各1本)遗失,声明作废。特此公告 2016年4月20日

●四川高贝医疗器械有限公司不慎遗失经营许可证,证号:川116767遗失,声明作废

●四川高贝医疗器械有限公司遗失财务章编号:5113045003707;公章编号:5113015003585;法人章姓名:邹强编号:5113045003708;合同章编号:5113045003867遗失;发票专用章编号:5113045003857遗失作废

注销公告

四川省源隆行投资有限公司(注册号:510109000198291)经股东决定注销公司,并成立清算组,清算组由程志远、林玉梅等人组成,请公司债权债务人自公告之日起45日内,前往成都市高新区中和大道二段1号锦江帆影5栋2单元601号向我公司清算组申报债权债务。特此公告。联系人:林玉梅 电话:66628666

2016年4月21日

●成都宇洲置业集团有限公司公章(编号:5101095102674);法人章陈俊勇(编号:5101095102676)均遗失作废。

●成都吉康科技发展有限公司营业执照正副本(注册号:510107200104 5),国地税税务登记证正副本(税字号:510107720302429)及国税购票本一本,组织机构代码证正副本(代码号:720302429)遗失作废

●成都大德纵亨科技有限公司营业执照正副本(注册号:510108000328493);组织机构代码证正副本(代码:394019053);国地税税务登记证正副本(税号:510108394019053)均不慎遗失,声明作废。

●成都顶胜商务信息咨询有限公司营业执照正本(统一社会信用代码91510105343119839B)不慎遗失,特此声明作废。

●张从亮身份证510281982020 84411)于2016年4月17日至4月20日期间遗失,遗失期间法律责任及经济纠纷与本人无关

注销公告

成都绿野兰德信息技术服务有限公司(注册号510107000791588)经股东会决议决定注销,请债权债务人自本公告见报之日起45日内向我公司申报债权债务

●金牛区宜美家居装饰材料经营部营业执照副本(注册号:510106601605574);四川省成都市金牛区国家税务局、成都市金牛区地方税务局于2014年7月7日颁发的国地税税务登记证(川税蓉字5129211978101412 06号)均遗失,声明作废。

●成都宝媚商贸有限公司营业执照正副本(注册号:510108000371702);组织机构代码证正副本(代码:32749421-7);国地税税务登记证正副本(川税蓉字510108327494217号);在浙江民泰商业银行股份有限公司成都分行的开户许可证(核准号:J6510065007901,账号:581759604600015)及机构信用代码证均遗失作废。

●王善陆位于金牛区交大路209号4栋2单元2楼7号房屋产权证(监证1328768)遗失

●成都牙尖嘴餐饮管理有限公司营业执照正副本(注册号:510105000502421)遗失作废。

●四川省川派中医医院管理有限公司企业名称预先核准通知书(川工商)登记内名预核字【2016】第012990号遗失作废。

注销公告

成都憨口水电子商务有限公司(注册号:510132000059913)经股东决定注销公司,并成立清算组,清算组由李仕林、付娟等人组成,请公司债权债务人自公告之日起45日内,前往成都市新津县五津镇武阳西路39号附9、10号向我公司清算组申报债权债务。

●四川龙飞合建设工程有限公司余飞安全生产考核合格证书【证书编号:川建安B(2014)0009393】遗失,声明作废。

●成都腾信致远科技有跟公司2015年12月22日开给中国农业银行股份有限公司资阳分行的四川增值税普通发票发票联6张(废票)(发票代码:5100152320,发票号码:01445005,价税合计:10000元;发票号码:01445006,价税合计:10000元;发票号码:01445007,价税合计:10000元;发票号码:01445008,价税合计:10000元;发票号码:01445009,价税合计:10000元;发票号码:01445010,价税合计:6000元)遗失,特此声明。

注销公告

成都运奇科技有限公司(注册号:510105000489219)经股东会决议决定注销,请债权债务人自本公告见报之日起45日内向我公司申报债权债务。

遗失声明

武侯区纤指百眉美甲店《个体工商户营业执照》副本,注册号510107601170969,经营者姓名:(李倩)遗失,特此声明作废

注销公告

成都鸿嘉美商贸有限公司(注册号:510107000618924)经股东会决议决定注销,请债权债务人自本公告见报之日起45日内向我公司申报债权债务。