

利用互联网思维培训 6 万员工

京东:做让人尖叫的培训产品



提要:传统企业的培训效果是“高大上,听不懂”,而互联网企业追求“接地气、讲干货、说人话”。互联网思维催生了种种堪称简单粗暴的方式,却往往能直击用户内心深处。

移动互联网时代,该如何利用互联网思维开创人才培养新模式?

有两组数据可以印证京东的变化:过去我们用 60%或更多的时间为管理者服务,开发他们喜欢的课程;如今,我们对管理者的服务可能只需要 20%的精力,而把更多的时间、精力、力量放到了员工上。

这就要求我们对员工的服务必须接地气,否则员工不买账,我们的工作就没有价值。京东目前有 6 万多名员工,有上千名的中高层,仅培训 800 名经理层就用了 4 个月的时间,费时费力,有时大家还没空参加,而这个定式现在要被颠覆,我们需要重新思考:第一,是不是一定要培养人?第二,一定要开发课程吗?第三,一定要上课培训吗?第四,如何让学习变得简单、快乐?

互联网思维其实就是一种工具,能让我们用新的思维方式来反思和工作。传统企业的培训效果是“高大上,听不懂”,而互联网企业追求“接地气、讲干货、说人话”。互联网思维催生了种种堪称简单粗暴的方式,却往往能直击用户内心深处。

京东培训的三种思维能力

谈到互联网思维,实际上就是要解决“三个点”和“三大能力”的问题。互联网思维的三

个点,其实就是痛点、尖叫点、引爆点。痛点指的是用户思维能力,你对用户有没有读懂;尖叫点指的是产品思维的能力,你能不能够做出令人尖叫的产品,像微信就是这样的产品;引爆点需要有市场思维能力,也就是你的产品和服务能不能够引爆让粉丝誓死追随。

那么,如何将这三种思维模式,应用到人力资源和培训中?过去,培训的三大能力是讲课的能力、开发课程的能力和班级运营的能力。如今有新三样,首先就是社群运营能力,你会不会让粉丝玩起来;第二,是多媒体制作能力,让你想培训的内容成为可听、可视化的声光电合一的产品;第三,叫做爆点营销,你会不会引爆一个问题,比如“爆款”就能招人气,让客流量上来,之后让人不自觉地去传播。现在有一句话叫“饭前不拍照,臣妾做不到”。不是只有来吃饭的才叫用户,真正的用户是还没吃呢,就先把照片传出去了。圈里一百个人觉得这个店挺好,下回也要去,一个带一百,这种用户才是真正的用户。

如果你要是能够把学习产品创造出这种引爆点,让大家能够帮着你传播,并且他还觉得是在替你干活,这背后就是功夫。

做“有用”的培训

互联网培训的特点是什么?我的总结是

做产品。什么叫产品?如果这门课程只能这个老师讲,不叫产品。产品是任何一个人去讲,质量都不会下降太多,它的传播范围更广大。

而互联网思维,给培训带来了无限的想象空间;我们是不是能用一半的费用,一半的时间,得到的效果却不减?对此,我们有四个做法:第一个是有用,第二个是少花钱,第三个是少花时间,第四个是心甘情愿。

先说说有用。最关键是你的客户(学员)和客户的领导觉得有用没有用。如何评判他们的满意度,比如感谢信,包括具体哪里好、对自己及部门有哪些帮助以及是否有后续的行动计划等。

我们在内部调研时发现,公司很多专业级人才中,有 50%的人职业梦想是成为管理者。但作为要靠技术驱动未来的京东,需要更多安心做技术的人才。

问到为什么要成为管理者,回答通常是:“成为管理者,才有更多的话语权。”再问:你们愿意做审批吗?愿意开各种会议吗?“不愿意,我就想让别人听我的。”这就太简单了,这就是痛点。于是,我们的培训可以围绕他们做一些尖叫的产品,其实就两点:给他们更大的舞台和更多展现的机会;让领导和员工都认识他,让他说话有人听。

我们围绕这块做了两个产品,一个叫京东 TALK,一个叫京东 TV。京东 TALK 就是模

仿美国的演讲秀模式,一个铺着红地毯的舞台和两块显示屏,一块显示倒计时(共 18 分钟),还有一个用来放 PPT。而这个舞台只允许专业人士上来,管理者一律免来。我们第一次请了一个曾经是研究无人机的博士程序员,他讲了自己的工作,叫“虚拟试衣”。讲完这个程序之后,他立刻就火了,很短时间内就成了公司的名人。

做让人尖叫的培训产品

在设计领导力培训时,我发现公司缺干部,管理者又抽不出时间上课。怎么使产品令人尖叫——不花时间又能达到效果?我发现有一个一对一的情景测试很有用。以往是小组测试,很多人都可以滥竽充数。而这个要一对一面试、考试,谁都逃不过去的“以考代培”的培训方式,的确很具挑战性。而怎么让大家接受这种方式,引爆他们热情?考试谁都不喜欢,但我们在培训中灌输了一个观点:管理者是磨出来的。而能够过关,说明你是一个好的管理者。

对于京东内部近 5 万的蓝领员工(配送员近两万名,其余是仓储、分拣、客服等),这些一线员工的痛点到底在哪儿?

我们调研后发现了四大痛点。第一个痛点是学历低,大部分人都高中学历,流失率高;第二是没有空调,他们的工作环境、学习环境较差;第三个是没有时间,工作压力大;第四个是没有茶歇,基层员工看到总部培训中有茶歇,有服装,而自己啥都没有。

据此,我们怎么做尖叫的产品?我们尝试开放大学的模式,让他们变成大专和本科学历,有机会鲤鱼跳龙门;进行硬件设施改善,现在在每个仓库配一个教室,改善学习环境;开发微信产品,让他们在手机上随时能进行碎片化的学习;统一标配,总部和一线员工同样标准,每天课程配备人均 8 元的茶歇。

引爆点只给大家讲两个:第一个产品叫“我和东哥做校友”,第二个产品叫“我在京东上大学”。“我在京东上大学”是一个平台性的产品,我们跟北航等几所大学合作,开设了电商本科和大专的学历教育,鼓励学员自费来学。我在动员会上特意说:很多人借钱结婚,

借钱买房,甚至借钱生娃,能不能借钱读一个本科,让自己鲤鱼跳龙门?现在,已有 400 多员工报名。而我们的激励方式,与校方谈好了折扣价,员工两年半后拿到了学历,会给他奖励,如果学习期间晋升了一级,减免 1/3 学费,晋升两级减免 1/2, 晋升三级整个课程全免费。用这样的产品,去激励大家靠自我的动力来学习。

“少花钱”也能做培训

培训一定要大投入吗?少花钱,并不等于质量不好,关键在于你相不相信内部的资源比外部资源更有价值。我们曾在 618 店庆大促销时做过一个知识分享活动。

活动为时 1 小时,第一步:员工间交换题目,形成联盟。我们共有 35 个题目,随机发给大家;与其他人交换主题,寻找自己擅长的主题;找到能够相互支撑的朋友,形成 7-8 人的联盟。

第二步,活动开始安静的创作,也叫迪斯尼转盘。版主在问题旁写上自己的名字,认真填写第一帖;将自己的问题卡,传递给左边的同事,阅读前面同事的回复,写上自己认为更有价值的信息;不断传递,补充进去最有价值的信息。

第三步:叫能量集市。所有人起立,拿着自己的主题,选择一张白板纸,将自己的问题和已经收集到的回复张贴到白板纸上;分享自己的成功经验和处理方法,而每人回帖不少于 8 个;版主最后选出 3 个最佳回帖,贴上红点,任务就算完成了。

活动结束后,还有一项工作,是编辑把贴红点的答案往前放,其他参考答案往后放,这就形成了解决关键问题的小册子了。这对于对 618 了解不多的员工,是一个非常好的项目式培训。

所以说,少花钱背后最关键的逻辑叫推手,在于你能不能推动公司内部专家帮你干活。我的梦想就是让这些专家们白天给公司干活,晚上给京东大学干活。而且,他们是心甘情愿愿帮你干。

(超逸绝尘)

王兴:美团网闯出团购生死场的 10 条不死秘籍

一、光有企业家精神是不够的

当年校内网因为王兴未完成融资而资金链断裂,被迫出售。

校内网融资的时候,红杉投资人问王兴他们,校内网怎么赚钱?他们没有想清楚,回答含糊:网站跟地理位置有关,可以做广告投放。当时,谁能想得到 SNS 网站靠游戏赚钱呢?王兴他们没有想到,所以他们的回答,别说投资人,连他们自己都不满意。

对于这个问题,校内网联合创始人、美团副总裁王慧文心中第一反应是不屑,快速增长拥有大量用户,将来赚钱的办法一定会有,没必要讨论这个问题。投资人问到你们打算怎么推广?他们的答案是学生快放假了,准备做点活动吧。投资人回答,好吧,那你们回去做吧。谈到挣钱的时候,他们开出了数百万美元的价格。投资人说,你这价钱开得不低啊。他们回答,再等段时间,我们就更高了。

王兴后来反思自己的错误:“企业家精神最精到的描写是,企业家本质是对机会的追求,暂时无视自己现在控制多少资源。但光有企业家精神是不够的,你还得要沟通,容忍力很重要。”

二、只玩情怀是误入歧途

互联网时代是产品为王的时代,是完美主义者有着系统性优势的时代,只有非常强的完美主义的人,才能把产品打磨得那么出色,产品出色,整个公司就赢了。

王兴是中国顶尖的产品经理之一。不过,达到这种水准的产品经理不是把用户体验做得好不好,不是把某些东西是否做到极致的问题。对产品经理,王兴的观点是:“觉得产品是要满足用户需求的,你要明白到底得满足什么样的人什么样的需求,这是核心的事情。就像在微信的发展过程中,这个团队很有文艺气息,对吧?比较有文艺情怀,当然是锦上添花,但我认为不是关键。如果一个产品没有把基本功打扎实,没有分清清楚什么是核心需求,没有明白要满足用户的哪些需求,学那些文艺情怀,完全是误入歧途了。”

三、美团的“秘密武器”

在王兴眼里,美团网是要不断通过 IT 系统的改进,培训员工,争取做到更高效率、更低成本,给消费者更低的价格。通俗地讲,就是给消费者更多,更好,更便宜的吃喝玩乐。这不容易做到。天天低价,说着都理解,做到很难。这考验着公司的 IT 能力、供应链管理。供应链的管理,是要靠优秀的 IT 技术来做支撑的。

王兴说:“IT 系统尽量用在公司的所有方

提要:2014 年 8 月,美团网月交易额突破 45 亿元。

作为中国最好的产品经理之一,硅谷极客式创业者,十年磨砺,王兴是如何一步步成熟起来,完成从产品经理到企业家嬗变的?以下为对王兴创业十年的绝对干货总结。

方方面面,各个部门、岗位、环节。通常在这个行业里面科技的价值短期体现不出来,但长期来看,多数人低估了这个行业里科技的价值。美团网在行业里领先,跑得更快一点跟信息有直接关联。最简单的例子,2011 年 6 月,我们才知道美团网到底有多少人,我们做了一年半之后才时刻清楚自己有多少人,这些人是不是真的在工作。城市扩张到 100 个的时候,每天都有人入职,也每天都有人离职,还有吃空饷的。我们的对手很多是比我们更晚都算不清公司有多少人。”

四、地推“三板斧”如何炼就

2011 年 7 月,美团完成第二轮融资,其中有阿里巴巴。当时王兴受困于 BD(商业拓展)部门如何管理,竞争对手的挖角让他不胜其烦。投资人建议他去请教干嘉伟,他比王兴大 10 岁,是阿里巴巴 67 号员工、负责 B2B 销售的副总裁。

谈了 5 个月,王兴说服干嘉伟担任美团 COO,负责美团网的供应链管理,销售部、品控部、编辑部、销售支持部、客服部、商品团购部均归他管理。他跟各个部门的人聊,感觉“美团能撑到今天挺不容易的,甚至不是犯错误,是压根儿不知道什么是错误。”

干嘉伟的三板斧奠定了 2012 年的业绩增长:在硬件上,改变组织结构,推出大区制;在软件上,确立销售管理制度;执行“狂拜访、狂上单”的业务策略。

以前,销售的管理主线不清晰,到底是营销导向,还是管理和效率为导向。在干嘉伟明确增加有效供给就能带动业绩之后,就是成本领先、效率领先。2012 年美团网销售的方向明确了,“狂拜访、狂上单”,增加有效供给。

美团网在线的 SKU 爆发性增长,交易额也爆发性增长,2012 年 3 月份就开始狂飙猛

进。品控、技术底子比别人好,方向明确了,增加供给,销售团队管理落下去,效率抓上来,这就拉开了差距。到 2014 年 8 月,美团网市场份额占比超过 58%。

五、创业什么错误不能犯

2011 年上半年没有盲目地打线下广告,是美团网做得最正确的事之一。创业有时候比拼的是谁犯的错误更少,用更少的钱活得更久。在校内身上,王兴吸取了教训,一定要留下充足的资金,对现金流有足够重视。依靠资本力量催肥催大的团购网站,在资本骤然遇冷的时刻,暴露虚胖的底子。2011 年,有团购公司的员工数量,一度攀升至 5000 多人,这是一笔庞大的开支。2011 年 7 月,资本市场降温,融不到钱了,手里的资金支撑不起扩张的规模,就赶紧踩刹车、裁员,从 5000 多人裁到 2000 多人。忙着裁员的,人心惶惶,人人无心工作。而美团,因为谨慎控制运营成本,迅速出击,到 2011 年年底,成为市场占有率第一的团购网站。

六、搁置争议,小分队创新

2012 年,王兴考虑将电影票这块独立出来,让徐梧负责做猫眼电影。猫眼电影准备做在线选座,这涉及到一个很脏很累很重的活:线下需要安置出票机。一台机器的成本是一万多元,如果在全国铺设的话,这个成本至少是几百万元。

在内部,究竟为什么要布置出票机,争论声音太大,谁也没有说服谁,僵持在那里。按照美团网的决策逻辑是,一定要想清楚了才能大规模地干。徐梧说:“OK,等第一季度结束了再继续讨论怎么办,先搁置争议。”他带着团队继续跟售票系统谈判。

10 月,徐梧结合这半年摸爬打滚学到的

经验和教训,把问题集中起来在内部沟通:在线选座是未来趋势,不要看现在是在团购占主流,上海已经证明这个行业的未来在于在线选座,我们必须做。出票机、售票系统这些事情做起来很痛苦,但这是完成用户体验必不可少的一环,虽然很脏很累,但你必须做。

现在,美团猫眼电影成为国内最大的电影票分销平台,占了全国电影票的五分之一,全国每五张电影票,就有一张是美团猫眼销售的。

七、“王兴说有就有,我相信他”

从校内、饭否到美团网,王兴早期的创业伙伴都在,现在都是美团网的骨干力量。美团网说起来是一个大团圆的故事。当初的创业者因为创业激情凑在一起,懵懂无知,跌跌撞撞地摸索创业路,又因志趣相异而分别,最后在美团网重聚。我问王兴:你们能在美团网重聚的原因是什么?王兴说了四个字:“契约精神!”

校内网卖掉之后,杨俊(现美团负责销售的副总裁)继续跟随王兴创业,是饭否网的股东之一,他因为家庭原因离开饭否网。当王兴再次邀请他加入美团网的时候,美团网已经运营了一段时间了,但他的股份从饭否网转移到美团网,保留了下来。

王慧文在 2010 年底加入美团网,王兴承诺了他的股份。2011 年,美团网做融资,阿里巴巴的投资人做尽职调查,和王慧文发生如下对话:

投资人:你知道你在美团网的股份吗?
王慧文:我大概是知道的。
投资人:你们签协议了嘛?
王慧文:没有。
投资人:你不担心吗?
王慧文说:不担心,这(我的股份)是王兴亲自告诉我的。他说有就有,我相信他。

八、企业家有没有远见,天上地下

有远见和没远见的企业家,差距是天上地下。前者能够看到未来很长时间的图景是什么样的,坚持正确方向,前进,才能走到目的地。有远见,有战略洞察力,坚持做正确的选择,公司少走弯路,以同样速度跑,不走弯路就比别人快。

远见于对产品本质的洞察,源于对独立思考的坚持。很多人做团购网站,是因为团购网站够火。但王兴不是,他是真正研究团购的本质是什么,他甚至背离了美团网老师、团购鼻祖 Groupon 的路。

王兴对团购的理解,正是美团网区别于其他团购网站的根本原因。王兴对团购的理解是一个标尺,用来衡量公司运营中遇到的种种问题和处理方式,用于纠偏。每一次纠偏

的细微差别,最终让美团网与其他竞争对手积累起天堑鸿沟的差距。

九、王兴选高管,标准就这一条

在王兴办公桌上,摆着一本用联想集团做封面的杂志。他说柳传志的管理三要素很厉害,把建队伍放在定战略之前。

一家团购网站的高管认为王兴是产品经理型的人,“在他背后应该有一些很强的人在支撑他。我不认为他的战略非常强,好在美团每条业务线上各司其职的人非常优秀。”王慧文说:“这跟王兴的特点有关系,他导致我们引进人才非常谨慎。我们的竞争对手有的一直没有引进得力的职业经理人,有的则是乱引进。引进一个优秀的高管绝对使公司上一台阶,引进错了就下一个台阶,一进一退,差距就拉开了。”

十、创业初心,不能陷于成败

王兴始终“相信科技改变世界。”王兴老家在福建龙岩,从小喜欢科学。他逃课去爬火车,老师批评他顽皮,他说:“我在研究蒸汽机。”小学五六年级,他和伙伴一起接触无线电,做录音机、功放;中学,他们一起读艾柯卡、盖茨、戴尔的书,尝试创业卖调制解调器,讨论《未来之路》描述的信息化前景。

“我觉得创业绝大部分人会失败,要做最坏的打算。不过,你创业不创业,不取决于这件事会不会失败,而是在于你对这个过程是否感兴趣,是否足够相信你的目标,就算失败了,你觉得这个旅程是值得的,你的努力是值得,那你就干吧。”

(李志刚)

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销