

企业楷模

海尔“小微”养成记

很难再有一个企业像海尔一样吸引聚光灯,每年,他们总会发布一些极度超前的转型举措,也总会引发各界论战。本文带我们一同揭开海尔“自主经营体”即“小微公司”组织模式的神秘面纱。



穆胜

2010年,海尔正式推出“自主经营体”的组织模式,研发、营销、制造等环节都是一个自主经营体概念,拥有财权、用人权等自主权,各个自主经营体开始分别承接发现用户、创造用户的功能,在更大范围的意义上是能够“自主协同”。

小微公司的2.0版,是由自主经营体“进化”而成的利益共同体,比如把具体某事业部的企划、研发、制造、营销分别变成了利益共同体,每个利益共同体都可以自主核算,不过这种核算还是虚拟核算。海尔公司于2013年开始试水“小微”模式。

对于从无到有的创业小微,海尔基本放任其发展。一个典型的例子是“车小微”。其隶属于海尔的日日顺平台,在整合了海尔原来的6000多家服务商的送装服

务之后,还吸引了数万社会车辆的加盟。他们通过互联网自主进入,自主抢单,服务评价来自用户,考核则靠信息系统。目前海尔已经有9万多辆“车小微”,这些配送车辆既可以承接海尔的配送单子,也可以承接阿里巴巴、京东或者其他任何品牌商的配送单子。

2013年年初,海尔的小微模式从各地的工贸公司开始试水。海尔的工贸公司成立于2007年,主要负责在境内销售海尔及控股子公司生产的相关产品。如今,海尔全国42家工贸公司已经全部转型

“商圈小微”。

如何让更多的“小微”冒出来、活得好,是海尔模拟市场交易首先考虑的。如果一味扶持,小微们感受不到市场竞争中生存的压力;如果一味对接市场,小微们冒着巨大的风险,也不敢轻易投入创业。因此海尔采取如下措施:

创业阶段:员工只拿“基本酬”,一般只有基本薪酬四五千元。

第二阶段:当项目进入拐点,即项目开始有了客户预约,并且达到了最初签约时的拐点目标和额度时,在“基本酬”以

外,还会有超过既定目标部分的利润分享——分享酬(也叫对赌酬)。这个阶段,每个小微都会有对赌迭代的路径图,在对赌中,海尔对小微公司的业绩考核分为横轴和纵轴两条线,横轴主要是原来的KPI考核,纵轴则考核其网络化客户的数量。这样做的目的是确保有价值的商业模式能够得到扶持。

第三个阶段:在你的小微达到“引爆点”,即公司“有一定江湖地位”之后,创业者可以跟投一部分,比如出资10万元占股20%,这时候创业者的收入除了基本酬、分享酬以外,还有分红。

第四阶段:小微公司已经形成小的产业生态圈,商业模式相对成熟的时候,除了集团的天使基金可以跟投,还可以引入外部投资人,帮助企业做大上市。

是什么让海尔转型落地?

第一是舵手张瑞敏。你很难想像一个老人和你聊互联网,聊的还是最新的前沿趋势,但这就是张瑞敏。

第二是创客文化。什么是创客文化?就是人人以创业者的心态投入工作的企业文化。

第三是管理基础。海尔能够在最后走上“企业平台化,员工创客化,用户个性化”的实践之路,都是因为从上世纪80年代以来一直不断夯实的管理基础。



管理之道

阿尔迪超市制胜法宝只有两个字:“简单”!就是“简单”这两个字,却令许多企业始终无法模仿。

像我们这种传统行业的企业,生产过程中涉及很多工序和环节。多数工厂都是按流水线来操作,但我的企业改良了工序的操作方式,尤其是特别小的工序,不再每个人计件,而是组成小组,合伙开工。

像包装组,比如包装裤子,我调整后的方法是,8个人全权负责这项工作,穿吊牌的,折叠的,入袋的,入箱的,每道工序1个人做,组成一个小组。完成任务后计整件所拿的薪酬这8个人平分。

在这种分配体系下,如果这8个人当中有3个人常跑去抽烟偷懒了,其他5个人肯定不满,尤其勤快的人都很在意自己的收入,他们想早点做完多做点多赚点,而且收入平分,没理由他们就偷懒自己就那么辛苦。所以,这5个人会投诉,那3个人会感到不好意思,不敢再那么偷懒。那大家就会齐心协力抓紧时间,把任务完成了。

这种做法。我叫它“小规模共产化”,将收入打包分配互相“拖累”,通过工人管工人的方式,他们会更容易接受些,气氛会更和谐,也可以减轻中高层直接管理工人的成本。

小规模共产化,如果使用得好,结果会是工人干活一个比一个快,但若用得不好,整个工序组会散掉或重组,会无济于事。比如刚才那个包装组,若那5个人无法改变那3个偷懒的人,厂里要想办法把那3个偷懒的人,厂里要想办法把那3个偷懒的人的话,为不影响工序进度,就只能打散了各做各的,回归最初的方法去了。

基本厂里边的所有工序我都做了这样的改革,但是,需要注意的是每一种方法都不能生搬硬套,有些工序是不适合用这种模式的,要靠长时间的实践中发现和累积方法。

18岁,我就进入台北晶华服务。因为不怕和陌生人讲话,即使自认英文能力不是非常好,却敢用外语沟通,让我有机会进入晶华点心坊,待在国外主厨身边担任助手。这次小小的升迁让我初尝成功果实。我很清楚要继续取得“被重用的感觉”,就要让自己学得更多、更“广”。“有大多事是别人不想做,只要你愿意捡起来做,很多机会就会显现。”我相信唯有不怕辛苦,才能真正把握机会,达到不停晋升的目标,享受成功的快乐。

在台北老爷酒店期间,因晚上兼任其他工作,始终无法升迁至日班主任或组长的位置。沉潜多时,机会总算出现,夜班代理经理出缺,负责在每月夜班经理8天休假中,代理相关职务。候选人为3名轮班员工,包含我在内。

因为工作性质需每晚值大夜班,其他人只想闪避这个任务,我却很清楚,这是我必须争取的机会。连家人都认为不需要为工作如此拼命,我为了抓住升任经理的可能,过着熬夜的生活长达半年。

夜班工作虽然辛苦,回想起来,我觉得“很补”!因为晚上是饭店管理最重要的时段,客户一一入住、用餐,夜间经理一人就代表所有白天的主管,进行决策,处理各种突发事件。通过代班夜间经理的机会,我学习面对客户,处理喝酒、换房间、客诉、道歉等大小危机,也靠着外向的性格,认识老板级的客户,累积人生经验值。

虽然代班夜间经理并非正式的经理职称,一个月也只不过代理8天,却让我的眼界更高,提前学习到一般人要到约40岁才会有的经理历练。

小规模「共产化」
郑泽川 邓习才

捡「别人不想做的事」累积经验
蔡政豪

善于提炼产品的卖点

产品的卖点并不是越多越好,一个突出的卖点反而更能刺激顾客的购买欲望。

龚俊恒

弹簧秤携带方便,有着比较大的市场。A厂家开发了一种多功能弹簧秤,可显示天气温度,还能够计算价格,造型也美观,而B厂家的弹簧秤仅仅是单一功能的称重工具。结果投入市场后,B厂家的秤的销量远远好于A厂家。经仔细研究市场后发现,顾客购买这种秤就是为了方便买菜时不上当受骗。A厂家的秤的功能多但是都用不上,而且价格还高。B厂家的秤虽然只有一种功能,但是已经满足了顾客的需要,所以销量自然好。

从这个例子中可以看出,产品的卖点并不是越多越好,一个突出的卖点反而更

能刺激顾客的购买欲望。产品的卖点有很多个,人们已经在这方面积累了丰富的经验;然而卖点其实又不多,独特的卖点并不是从经验中就可得来的,更不是从简单的模仿中、借鉴中可以得来的,只有深入地发掘提炼才能使产品的卖点与众不同。

比如说市面上的豆浆机种类齐全,卖点繁多,强调功能齐全、口感好、营养丰富等,但某牌豆浆机突出强调清洗方便不用浸泡,马上领了市场。再比如,凉茶是在夏季很受欢迎的饮料,很多凉茶都以纯中药、植物型、排毒作为卖点,而一家凉茶仅仅以降火作为卖点,销量却遥遥领先。所以说,在众多卖点中提出一个核心卖点就足够了。

苛刻的10秒钟

赵盛基

拉里·凯尼恩是苹果公司电脑操作系统的工程师,是当年研发麦金塔电脑团队的一员,负责操作系统的设计。

一天,乔布斯来到凯尼恩的办公隔间,抱怨道:“你设计的操作系统开机启动时间太长了。你能想办法让启动时间缩短10秒钟吗?”凯尼恩不敢肯定地说:“也许可以。”乔布斯则命令道:“必须可以!”

说完,乔布斯走到一块白板前,边写边说:“如果有500万人使用麦金塔电脑,而

每天开机都用10秒钟,加起来每年就要浪费大约3亿分钟,而3亿分钟相当于100个人的寿命。”说完,扔下笔转身走人。临走扔下一句话:“过几周我再回来检查。”

不算不知道,一算吓一跳。听了乔布斯的这番话,凯尼恩非常震惊,也受到了极大激励。他陷入思考,决定重新修改设计方案,以缩短开机启动时间。

几周后,乔布斯果然又来了,结果让他很满意,因为启动时间缩短了28秒。

乔布斯一向苛刻。苛刻,造就了全球精品;苛刻,也造就了世界精英。

一句话唤起下属干劲

岩田松雄

“即使你失败了,公司也不会垮”这句话是我在日产汽车时的那位上司对我说的,至今犹在耳边。可以说,这句话甚至左右了我的职业生涯。正是受其鼓舞,我才能在工作上全力以赴、奋勇向前。

结束了为期一年的工厂生产科实习,我又回到了公司总部的购买管理部技术科工作,帮忙完成一些面向系统内零件生产商进行的提高生产活动或全面质量管理活动。但不管怎么说,我还只是一个刚进公司第二年的年轻员工,对工作如何开展还是很生疏。此时,我至今仍敬爱有加的上司是这样对我说的。

“即使你失败了,日产也不会垮。放手去干吧!”

我心中一凛,但仔细想来又确实如此,便感到自己瞬间充满了勇气。我曾经担心过,初出茅庐的自己能否对零件生产商的经营管理者指指点点,或者以自己的身份是否适合提出方案。当面临这些质疑

时,恐怕任谁都会退缩。但是,上司说出的那句话却给我带来了无限的勇气。我相信上司一定会在背后默默地支持我。

在我负责的那些系统内生产厂商中,有些认为我资历尚浅而直接对我冷眼相对,但也有些企业的负责人被我的工作热忱打动。起初我的出现令他们深感困扰,但渐渐地,我与一线工人熟络起来,与他们一样蹭得满身油污,每天都讨论问题直到很晚。有一天,担任那家企业领导的公司董事突然对我说,

“好吧。从今后需要操心的地方就全部交给岩田你了。”

我想是我的拼命和努力感动了他。自那以后,在各类活动中,我常常与一线工人一起调整作业方案,修改机械草图直至深夜。冬日的生产一线寒冷异常,我与工人们在深夜的街边摊档上一起吃下的那碗热乎乎拉面的鲜美味道,至今令我难以忘怀。

后来,这家企业不仅得到了日产品质量奖,更荣获了至高的戴明奖。

经营方法

理发店用减法秒杀同行



佚名

我有理发恐惧症,除非是头发非常难看了,我才愿意去理发店理发。理发师从来不会认真好好理发,他们在理的过程中,开始先会和你套近乎,然后会非常热情地推销各种产品。理个发,运气好的时候可能半小时能够搞定,运气不好,如果人多的时候,一小时就这样过去了。

这样又浪费时间,又不是很爽的理发经历,我几乎每次去理发都会碰到,所以很不愿意去理发。

给大家看一个案例,看看是不是只有少部分像我这样的,觉得去传统的理发店理发是很痛苦的事情,然后别人是如何把痛苦看成商机,最后收获大成功的故事。

QB House 是日本一家以10分钟1000日元的短时间、低价格理发的服务连锁店。他们只提供理发和基本造型服务,而不提供洗发和吹发、剃须等服务。也不在店里推销任何美发产品。

就是这样一个个简单到极致的单剪生意,从1996年创立第一家店面之后,QB House 在十几年间已经开设近550家分店,除在日本本土外,已经将分店开到了中国香港、中国台湾、新加坡、马来西亚等地区和城市,平均每月有超过125万人次光顾。

没有高利润的烫染和美发产品销售,只靠着一个客人1000日元左右的客单价格,QB House 在成立几年中就实现了年收入40亿日元(约2.9亿元人民币)。

为了满足十分钟快捷理发的效率需

求,QB house 做了以下几点创新:

1.充分发挥了日本人善于利用空间的特点

专门开发了一套不同于传统美发店的美发“系统”——剪发组合柜。柜子正面是操作台和安放消毒柜、毛巾、梳子、镜子、发剪等所有剪发必须用品的隔断,各种物件都有自己的卡槽,各安其位,整洁干净。柜子背面,则被用来放置客人的衣物。

2.专利清洁碎头发用小型吸尘器

这种碎头发用小型吸尘器,顶端附有软毛,用以吸附和清理顾客理发后留在头上和颈部的碎发。这也是“免洗”的核心所在,不用洗头,理发完后却能够让你所有的碎发都被清理得干干净净。

3.一客一消毒

给客人使用的一次性围巾、可以给客人拿走作纪念的梳子等。所有非一次性用具,甚至理发师的手,都是必须一客一消毒。这个创新对很多害怕去理发店被传染各种疾病的人来说,简直是秒杀痛点。

QB House 的所有店面设置了不设找零的刷卡机,这种设计不仅便捷顾客,更使店面的服务全部聚焦于剪发服务上。

QB House 在店面的等位处,设置了一个由红黄绿三个颜色组成的信号灯,用来向客人指示店铺的繁忙程度。绿色表示立刻可以提供服务,黄色表示需要等候5-10分钟,红色表示需要等候15分钟以上。客人可以依据自己的时间,选择要不要继续等待。更智能的是,理发座椅下都有传感器,可以自动将顾客数据传输到后台的系统中,总部可以对各家店铺的客流情况了然于胸。

经过十几年的时间,QB House 已经成为日本最成功的连锁理发店。而这其实是由一个从来没有开过理发店的外行创办的公司。

不知道你看过了这个传统行业做减法的案例后,能否有更多的思路,用减法模式去改造现有的传统行业呢?

神奇的变异性思维能量

章岩

曾有一服装公司老板,在吸烟时不小心将一条高档裙子烧了一个窟窿,致使其成了废品。为了挽回损失,老板在裙子上剪了许多窟窿,并精心饰以金边,将其取名为“金边凤尾裙”。这样,那条裙子不但卖了个好价钱,还一传十、十传百,使不少女士上门求购,生意异常红火。

如果你是一家企业的管理者,从这名服装公司老板的思维模式中,你能学到什么呢?若你的产品没有销路,企业没有壮大,你该怎么办?事实上,问题在于——你真正挖掘你产品的潜力了吗?你的产品做到扬长避短了吗?其实,这名服装公司老板运用的,是变异性思维。

变异性思维,即是利用人们对客观事物的直观感觉,所造成的一种心理上的错

觉,从而进行创新,出人意料地创造出某种美感,从而获得立意奇妙的效果。这名服装公司老板独辟蹊径,运用变异性思维,取得了出人意料的效果。既然裙子已经烧破了,没办法复原,那就索性不复原了,利用这个洞,能不能做做文章?按照这种思维模式,你的眼前豁然开朗,将裙子上的洞,改造成一种别样的美感。

很多时候不要抱怨商业社会竞争太激烈,自己进来得太晚没机会了,而要考虑到自己是否走在一条跟风的道路上,是否运用创新思维及时调整了自己的战略和战术。做到这些,相信你的企业一定可以鹤立鸡群,立于不败之地!在这世上,只有想不通的人,没有走不通的路。想通,靠什么?靠思维的裂变!无论你是在职场打拼的白领,还是一个在商业江湖中拼搏的公司老板,还可以通过思维的裂变,而实现人生的巨变!