



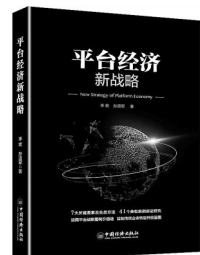
读书

有些人之所以不断成长,就绝对是有一种坚持下去的力量。好读书,肯下功夫,不仅读,还做笔记。人要成长,必有原因,背后的努力与积累一定数倍于普通人。所以,关键还在于自己。

——杨绛

运用平台战略重构价值链

□晓静



《平台经济新战略》
李宏 孙东军
中国经济出版社

平台经济时代已经到来,企业与企业之间的竞争直接升级为平台与平台之间的竞争。企业发展需要转变思维,重塑发展新动力,平台化是大势所趋。《平台经济新战略》详细介绍了运用平台战略重构价值链,帮助传统企业描绘出转型升级蓝图,逐一介绍了发展平台经济的关键要素和实战方法,为企业家和管理者看清时代发展做了实战指南。

近350年的工业革命,标准化的生产模式和营销推广,尤其是接受同一个定位理论的指导,铸就了头牌模式中心市场格局,常常两三个顶级品牌就能够涵盖70%甚至更高的市场份额,市场呈现出较高的稳定性。创新的源泉也因此枯竭,大量产品除了营销说辞外并无实际差异,同质化问题严重,市场竞争进入过度营销的恶性局面。

在促销推广的诱使下也出现过度购买,直接结果是大量的“购买”不能物尽其用,资源闲置,需求也因此衰退,无论工业品还是消费品尽皆如此。物极必反,长期近乎病态的千篇一律终于在互联网的冲击下逐渐被打破,一代一代的互联网原驻民经互联网技术和各种移动解决方案的赋能开始对世界有了及时、完整的了解,他们不愿再接受过

组建高绩效团队的思路 and 技巧

□刘逸新



《打造你的高绩效团队》
刘逸新
中国纺织出版社

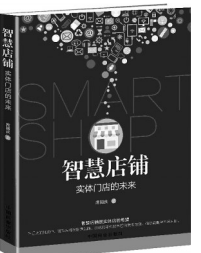
对于任何一个组织来说,团队都是其获得成功的基石。众多事实也证明,优秀的组织之所以优秀,根本原因就在于拥有一支优秀的高绩效团队。现在,全球化时代已经来临,社会发展的脚步急速提升,竞争将更加激烈。面对如此境况,一个组织要想脱颖而出,并一直保持下去,必定离不开高绩效团队,因为只有高绩效团队才能发挥出最高的效能!

在打造高绩效团队前,要深刻了解高绩效团队的内在基因,掌握高绩效团队的所有秘密。并且,还能举一反三,把这些掌握的东西运用到团队管理中,这样才能打造出真正的高绩效团队。那些优秀的组织要领导者都明白团队的重要性,而且也建立了优秀的高绩效团队,并带领团队取得无与伦比的成就。他们对团队的评价是如此之高:

阿里巴巴的马云如是说:“没有人能够伟大到独自建立一个像阿里巴巴这样的企业,是团队和制度使公司能够不断发展,而不是个人,文化是把伟大的人团结起来的红线。就像我一直说的,我不是公司的英雄。如果我看起来

智慧化运营实体店将成为趋势

□席国庆



《智慧店铺》
席国庆
中国商业出版社

在电子商务繁盛的今天,移动互联网是实体店未来的趋势,O2O线上线下的融合是未来商业的必然。实体店必须注重自己的变革,方法之一就是智慧化运营,走智慧店铺的路线。

所谓智慧店铺,就是从消费行为的第一端延伸到消费行为的结束,智慧助力,提升消费者的消费体验;同时,充分利用消费者的真实消费数据,帮助实体店完成决策及战略规划。

不得不说,面对互联网的冲击,智慧店铺是实体店的唯一希望。在巨大的风浪中,谁率先铺设智慧店铺,谁就能率先培养起消费者习惯,谁就能赢得市场先机。

在各行各业抢先布局移动互联网的时候,湖北宜昌桂香园用自己的成功事实为我们展示了实体店的发展新出路。桂香园位于宜昌,是当地一家烘焙糕点老字号品牌,自成立以来15年,主要经营面包、糕点、生日蛋糕等,已经建立了约30家连锁实体店,还拥有一座占地30余亩的无菌中央工厂,是当地颇具实力和口碑的大品牌。2015年8月27日,桂香园组织了“微信美食”活动,消费者只要使用微信支付,就可以享受到“满10元立减5元、满5立减1元”的优惠。简单的活动规则、显而易见的现金折扣,吸引了众人的目光。最终,此次活动取得了令人惊奇的效果:单店每日微信支付成交笔数近400笔;付款自动关注公众账号,后台粉丝单日增长量增至8000人,增长高达40倍,活动成交量也大幅提升。桂香园的成功,验证了实体店铺的出路:无论是收款、会员卡 and 优惠券,还是订单预定管理、消费者交易数据处理,只有通过将店铺与互联网连接在一起,才能有效帮助商户解决线上线下同步消费管理的难题。

互联网时代,“被颠覆”绝不是实体店的最终命运。在互联网的风暴下,即使实体店面临的问题与挑战众多,但这也不是一盘死棋,巧动脑筋,积极创新,便可将棋盘活。一位企业家曾说:“今后,纯电商必死。纯线下零售业也必死。”这不是危言耸听。实体店要想从挑战中突围,不仅要借鉴网络购物的长处,更要“攻”其短处。

1. 将线上线下巧妙配合起来
面对电商带来的挑战,实体店要采用线上线下配合的模式,充分利用网络资源,对服务或产品实行推广。一是可以制作自己的销售型网站;二是可以借助如今大热的微信、微博等社交平台来宣传与推广,增加与消费者的互动。当然,要想提高消费者的信任度和忠诚度,最重要的还是构建自己的优良品牌形象。

2. 注重商品质量,增加消费者体验度
网络购物虽然有着很高的便利性,但商品和服务多种多样,即使是同一商品和服务也会制定不同的价格;商品更是鱼龙混杂,质量参差不齐,假货泛滥,消费者无法亲自鉴别。而在实体店,消费者却可以看到实实在在的商品,因此依然愿意到实体店体验和消费。

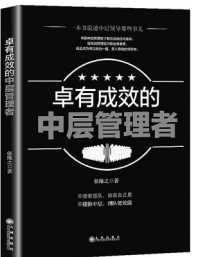
实体店可以使用一些策略将消费者吸引到自己店铺中,比如,提高商品质量、增加消费者体验度。当消费者在实体店中享受到购物的快乐时,自然就不愿意离开了。比如永辉超市,在电商的冲击下,一直在尝试变化。2014年11月6日,福州市永辉Bravo红星苑店开业,其采用便利的完整自助购物解决方案,帮消费者省去了结账排队的时间,而且超市也大大提高了运营效率,降低了运营成本。

3. 找准定位,制定良好的营销策略
盲目销售只能引起商品的滞销、服务的停顿,因此要想吸引消费者,实体店就要了解消费者的购物意向和愿意接受的价格范围。消费者一般都喜欢购买富有创意的服务体验,作为商家如果想吸引消费者的目光并促使他们购买,就要不断增加消费合作服务体验的吸引力,从消费者的需求和心理出发,制定适宜的营销策略。

4. 千万不能忽视售后服务
其实,售后服务是提高客户消费体验的重中之重。优质的售后服务,不仅可以提升自身口碑,还可以吸引更多的消费者来消费,让新客成为熟客,让熟客带新客。因此,如果想在互联网时代盘活实体店,就一定不能忽视售后服务这一环节。

让中层管理者具备管理协调的卓越能力

□张维之



《卓有成效的中层管理者》
张维之
九州出版社

中层管理者在团队的运转中起着承上启下的作用,既是领导者又是被领导者,既是决策者,又是执行者,正是这种角色,使得中层管理者既要对上负责,又要对下负责,在“上挤下压”的工作环境中发挥着让上下都满意的领导才干。

很显然,作为中层管理者,既要会做人也要会做事;既要会领导也要会做下属;既要会处理业务,也要会处理关系,可以说,中层管理者是组织大厦的“四梁八柱”,起着稳固根基、立顶大梁和分解压力的重要作用。

正是因为有了中层管理者这一角色的坚强支撑,企业才得以顺利运作、健康发展,其重要性不言而喻。可是能够真正适应现代企业管理,具有市场意识、竞争意识和责任意识卓有成效的中层管理者却很缺乏。要想切实发挥中层管理者的作用,就要认真研究中层管理者的工作特性,针对这类人群的个性特点,制订针对性的管理制度,使他们真正发挥其作用和影响。

中层管理者因为处在组织序列上传下达的中间层次,特别适合担当沟通者角色。管理沟通是社会组织或企业管理者为了实现组织目标和管理目标,在履行管理职责、实现管理职能过程中进行有计划、有目的、有程序的职务沟通活动和过程。换言之,管理沟通是管理者履行管理职责和实现管理职能的基本活动方式,它是以组织目标为导向,以管理职责、管理职能为平台,以计划性、目标性、规范性为基本特征的职务沟通活动。

管理沟通是管理活动的本质要求。管理的根本意义就是组织大家共同完成某项任务,实现某个目标的联

动性活动过程。这个过程必须以持续的、复杂的、大量的沟通活动为基础。据统计,沟通占据了管理者的大部分时间和精力。所以,管理沟通是管理者的基本职责之一。不仅如此,管理沟通作为一种现代管理理念,在企业文化管理、建设学习型组织以及树立忠诚敬业、合作共赢的管理理念的支撑下,已经凸显为整个管理的核心内容,并成为中层管理者建设优秀团队的重要工作手段之一。

在管理活动中,不可避免地会遇到各式各样的矛盾和冲突,这就需要协调。协调是组织的管理者运用组织内外资源和条件,引导组织之间、人员之间建立相互协作和主动配合的良好关系,平衡和处理组织成员之间或内外关系之间的权利和责任,避免潜在冲突,化解现有冲突和矛盾,以达到组织预期目标的全过程。中层管理者的协调工作就是部门管理工作的重要组成部分,也是体现其领导艺术的关键环节,更是管理工作的难点。协调可分为组织内部协调与组织内外协调。这两种协调的主要内容都涉及物物关系、物人关系、人际关系三个方面。通过协调可以高效建立制度契约、道德契约,以达到各种关系特别是人际关系的和谐共赢。

组织中的每个人都有不同的生活背景、性格禀赋、兴趣爱好、知识结构、价值观念等,这一切未必与组织目标相一致,这就需要部门领导进行有目的、有针对性的协调,以便达到求同存异的和谐效果。在管理实践中,我们要通过有效的协调方式,采取多种多样的协调方法,创造和谐的协调艺术,去实现和提高组织的整体效能。

本书从中层管理者起源谈起,对中层管理者在组织层级中的角色定位、工作职责、领导方法、能力历练等诸多方面进行了全面系统的阐述,并配合中层管理者的领导活动实际案例进行剖析,在工作实务方面具有较强的指导作用。本书内容全面科学,结构严谨有序,阐述有理有据,案例生动具体,所提供的方法实用有效,是现代中层管理者必备读本。

学会释放有限资源的无限潜能

□炫先森



《延展》
炫先森
中信出版社

《延展:释放有限资源的无限潜能》这本书认为,我们手中拥有的资源其实比我们想象的还要多,而我们要做的就是发掘已有资源的价值。这是一个颠覆常理的思维。通常来讲,我们总是认为,拥有更多的资源才可以成事,之所以没有成事是因为我们缺少某某资源,但这本书却要我们摒弃这样的思维。这本书认为,追逐更多

的资源实际上会给我们带来潜在的危害,在这个对创造力前所未有渴求的时代中,最终的赢家是发掘已有资源价值的人,而不是追逐更多资源的人。本书作者斯科特·索南沙因拥有密歇根大学管理组织博士学位。十多年来,他一直在研究是什么让某些组织和个人变得更加成功。经过研究他发现,对待资源的态度和使用资源的方法,对个人和组织的成功、幸福感和绩效有着极大的影响。

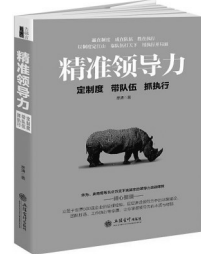
如果我们想要更快地完成项目,就要增加人手;如果我们想在工作上更大的成就,就需要有个更高的头衔;如果我们要挽救一个销量下滑的产品,就要增加营销投入;如果政府需要更好地开展工作,就需要增加预算;如果我们想要幸福的婚姻,就要一个大房子……这种规则给我们一种安全感,让我们以为,拥有得越多,就越能取得更好的结果。作者把这一规则称为“追逐”。追逐更多的资源会给我们带来潜在的危害。这些危害,主要表现在4个方面,分别是:跑步机效应、功能固着、盲目积累和资源浪费。

跑步机效应是指,当我们获得更多的资源时,我们的大脑就会把跑步机的速度调得更快。为了继续待在跑步机上,我们就必须跑得更快。也就是说,我们会陷入不断地和拥有更多资源的人进行比较的怪圈,从而使自己的幸福感大打折扣,甚至让自己永远处于失望之中。跑步机效应不仅使我们痛苦,还削弱了我们进行延展的能力。跑步机效应让我们追逐资源,而忽略了珍惜已有的资源,更别说发掘已有资源的价值了。

功能固着是指,以死板的眼光看待资源,无法看到一种资源除传统用途之外的其他用途。追逐资源的人遵循传统的观念,认为每种资源的具体用途是固定不变的,如回形针是用来

精准领导力帮你掌握高效管理的法则

□彦涛



《精准领导力》
彦涛
立信会计出版社

领导工作千头万绪,纷繁复杂,面对面孔各异、性格不同的员工,面对接踵而至的管理问题,很多领导者犯难:到底怎样做才能当好领导、搞好管理?万变的世界,不变的法则。领导工作,归根结底,可用“定制度,带队伍,抓执行”九个字来概括。领导者抓好这三项工作,就理顺了领导工作的头绪,抓住了管理的核心。

定制度,带队伍,抓执行,是领导的三大绝学,是管理的三大法则,是每一个领导者都要学会和掌握的一大本领。“没有规矩,不成方圆。”国不可一日无法,家不可一日无规,企业不可一日无制度。制度是任何企业得以维持和有序运转的必要条件,制度决定了一个企业发展的高度与跨度。

如果说管理是树木,那么制度就是滋养管理的土壤。只有肥沃的土壤,才会培育出茂盛的植物;只有健全的制度,才能规范有效的管理。领导者要制定一个具体的可操作可执行的企业管理制度,要让每一个员工都能够非常清楚地知道所制定的制度是什么,哪些是好的,哪些是不好的,哪些是被允许的,哪些是不被允许的,制度为什么要被遵守等。优秀的制度可以规范和引导员工的行为,减少企业管理漏洞,是奠定企业基业长青的基石。

通用电气董事长兼CEO杰克·韦尔奇曾说:“我的成功百分之十是靠我个人旺盛无比的进取心,而百分之九

固定纸张的;竞争对手是对自己业务构成威胁的人。追逐资源会产生功能固着的心态。伴随着年龄的增长,我们积攒了越来越多的使用资源的常见方法,这也会让我们难以摆脱功能固着的心理倾向。功能固着不仅阻碍了我们对已有资源的用途进行创造性的思考,还会驱使我们去追逐更多的资源。培养延展的心态,可以打破功能固着的模式。

盲目积累是指,我们尽可能地获得更多的资源,其实并不是心中有个明确的目标,而只是纯粹地想要积累更多。盲目积累,有可能会给我们带来更多的资源,但这些资源往往不是我们实现目标所必需的,而且还会让我们在追逐的过程中精疲力尽。

当追逐者一门心思想要获取更多资源时,他们就会忽略这些资源的价值,也就会造成资源浪费。哈佛商学院的两名教授曾对一些公司进行深入的走访,了解拥有并不真正需要的资源,会对公司和员工的表现带来怎样的影响。其结果表明,一定量的多余资源,的确有助于公司的管理者进行有一定风险的改进尝试,因为即使失败了也不会搞垮公司。但是,数据存在重要拐点,在多余资源的量到达这个拐点之后,就会出现相反的情况,也就是,拥有太多额外资源,并不会促使公司做出改进,甚至拥有最多额外资源和根本没有多余资源的公司所取得的改进效果一样差。两位教授分析,当存在多余的人力、资金等资源时,公司管理层就会想方设法用掉这些资源,哪怕并没有什么合理的理由。这就会导致项目草率上马、不良项目继续推进,以及雇用不需要的人手,租用过于昂贵宽敞的办公室等。如果我们在某个项目上已经进行了投资,无论该项目成功与否,我们很可能会继续加大投资,这也会导致浪费资源。这种现象被称为“投入升级”。

如果说追逐的本质是追求尽可能多的资源,那么延展的本质就是专注于我们所拥有的资源。延展思维模式的关键,是从已有的资源中发掘出创造性的价值。简单来说,比如,把高档白兰地酒当作消毒剂、热毛巾当作无菌敷料。往大的方面说,我们所面临的世界具有越来越大的不确定性,延展就是让我们在面对一系列不可预测的因素时,做出调整和改变的思维和能力。最普遍的创造就是“想法的连接”。“发散思维”能把一个遥远的想法跟你手里的东西连接在一起,提供一个新思路。

当更多的资源越来越向更少一部分人中聚集时,当获取资源变得越来越难时,本书作者却另辟蹊径提出了一个新思路:向内求,用好已经属于自己的资源(包括自己),比对外扩张占有更多的资源,更容易获得精神上的满足感和成就感,也更容易获得成功。

十,全仗着我拥有的那支强有力的队伍。”领导活动需要人来完成,领导者的愿望需要下属去实现,领导者的使命在于带领队伍去完成。构成队伍的成员,来自五湖四海,有不同的专业背景,不同的人生经历,不同的特长,不同的优势,领导者要善于利用每个成员的聪明才智,让团队高效执行自己难以完成的任务。带队伍,不是说把一群人聚合到一起就是个好团队,“带”字至关重要。带队伍不仅要带人,还要带“心”,领导者要以自己独特的魅力影响人,以高超的用人手段用好人,以出色的沟通艺术打动人心,把人心拧成一股绳,带出员工的激情和积极性,带领你的员工完成工作目标,带领你的员工成长,带领你的员工从优秀走向卓越,带人人都变成干将。

企业的所有制度,管理的一切活动,最终都要落实到执行上。管理大师德鲁克说:“领导是一种实践,其本质不在于知,而在于行。”强有力的执行才是企业成功的关键。执行是推动企业发展的力量源泉,是促进企业腾飞的助推器。没有执行,一切都是空谈。被严格执行的制度才有生命力,得到执行的管理活动才有成效。因为只有被执行的制度才有生命力,只有被执行的战略决策才能结出果实。领导者制定制度和决策,必须狠抓执行。抓执行,就要抓标准,抓流程,抓细节,抓关键,抓落实,抓结果。一句话,不折不扣地执行。

本书结合当前中国企业的管理现状,针对领导者所面临的困境,指明领导工作要着眼于“定制度,带队伍,抓执行”这三大关键环节,层层深入地讲述了“定制度,带队伍,抓执行”的细节及方法途径。全书援引了华为、阿里巴巴、海尔、松下、麦当劳等中外一流企业的管理案例,让每一位领导者都能够活学活用,快速提高自己的管理能力,实现卓有成效的管理。