

但在如何针对各个业务的特征,建立“既标准化又个性化”的管理制度,并最终实现在腾讯业务架构上的整合与有效运作,以实现QQ“在线生活”的庞大理念,仍然是个很难一蹴而就的问题。

回答说,目前非常看好Google的发展模式。

据了解,目前跟Google合作搜索引擎的腾讯,除了派两位CTO去Google公司学习他们的一些管理模式之外,马化腾自己也曾去Google公司参观,“很佩服Google在研发方面的建设和创新,美国其他公司也没有做得这么极致,它在管理、特别是研发管理方面的扁平化,更接近精英文化,而且是靠个人的管理实现的,这种类似大学、实验室似的管理思路,对创新很有好处。”

Google的扩张野心,是与其强大的研发实力相互呼应的,其独特的研发与创新机制,也使得Google作为后起之秀,可以

傲视微软这样的巨头:比如工程师有20%的时间可以自由支配,去做自己喜欢的研究项目,新人加入之后,老板会给他一个“TOP100”的课题,让自行选择感兴趣的项目,像Gmail这样的项目就是工程师在自由时间中研究出来的。

而Google网络化的研发方式——工程师针对关键问题分成3-5人的小团队扁平化的组织,开发后的原型放到网上,在直接跟用户的反馈中不断持续演进研发成果,也给微软等传统软件研发模式带来冲击,后者用几年时间开发、测试操作系统的方法,已经跟不上网络化的快速反应,因此,想一心击败Google的微软,在内部也设立了创新中心。

马化腾认为,在中国凭空照搬Google的研发机制不太现实,“大家都在这么多有竞争性的业务里面搏杀,不可能有这么理想的研发环境。而且要普遍实现这种精英文化的管理,人的素质也很难跟得上。”

据腾讯首席信息官许晨焱介绍,腾讯目前正在局部去尝试学习Google的研发经验,并在研发线中设立了小团队创新中心,希望用高素质的人才来自我做一些创新性的项目,创新

如何跨出核心业务?

在众多企业成长模式中,通过跨出核心业务寻求新的发展,这几乎是大多数企业希望开辟新利润区时的首选。但是,正确的扩张能帮助企业找到下一波成长的平台,错误的扩张却可能拖累核心业务一起衰落。到底什么样的扩张路径更容易成功?又怎样避开扩张道路上的暗礁?

管理学家克里斯·祖克的结论是:一连串重复且有高成功机会的小规模扩张计划,往往比企业为了寻求成长进行“大投资动作”,更有机会实现盈利式增长。

在扩张中,决定成功几率的一个关键要素就是“盈利关联性”,也就是说,在核心业务与新的扩张计划之间是否有稳定的、可相互增强的关系,以及这种关系是否有助于在新业务中获得盈利。

企业跨出核心,通常会选择六个方向:

一、对现有客户推出新的产品或服务。这是最常见也是潜力最高的扩张战略。

二、进入新的地区。这种方式常常比人们想象中困难和复杂。

三、沿着价值链上下移动。这是扩张战略中最困难的一种。

四、进入新的渠道或者通过网络销售。

五、改进现有的产品,打入细分市场或全新市场。

六、重新定义强大的核心业务,再建造一个新业务,这是最罕见也是最难以抽身的扩张战略。

分析这六种扩张路径,不难看出,扩张中的5个重要变量:顾客、竞争者、成本结构、渠道和核心能力。

企业在进行扩张时,一次只改变一个变量的做法更为保

险——例如只改变产品、渠道或者客户群,而每增加一个变量风险便倍增——例如向价值链上下移动从而导致大部分变量发生变化。虽然未必风险大的投资一定不可为,但在扩张时还需注意进行“投资组合”,将“远距离”扩张的比例降低到15%以下。

除了把握核心业务与新业务之间的适当距离,企业获得持续成长的另一个关键则是找到一两种强有力且可重复的扩张模式。这个模式必须建立在对客户行为独特而深入的洞察之上,才能重复应用在不同产品、不同市场与环境中,仍保持高盈利与竞争力。

寻找这个模式,最有效的方法之一,就是了解客户的“盈利与成本结构”。从事建筑钻探和打钉服务的西尔帝公司就是其中的佼佼者,这家公司通过详细记录和分析他们的客户——电工一天的工作,发现其工作中耗去最多时间成本的是决定在哪里钻眼来固定电缆,因此他们推出了激光定位产品,很快便成长为一个1亿瑞士法郎的市场。

另一项被广为采用的方法,是把握现有客户,提高客户的“钱包占有率”。也就是说,将高度关联的产品卖给你已经透彻了解的客户。这个方法带来的成功与失败同样多,区别仅仅在于,这种新业务是建立在被反复验证过的客户多重购买行为上,还是建立在想当然的“组合性产品”上。

除此之外,详细了解顾客的购买生命周期、细分状况以及使用产品的具体流程都可以为企业寻找“高效且可重复”的扩张模式带来灵感。(文/克里斯·祖克)