



自己搞定一切



大公司应该密切关注初创企业，不仅因为这些后起之秀能够推出颠覆式创新，还因为大公司能从它们的成功中学到东西。譬如说，技术领域的连续创业家埃里克·里斯（Eric Ries）所倡导的精益创业模式，就对今年通用电气的新产品开发工作颇有助益。我们留意到社会企业中流行的一种理念：如果你雇用聪明的员工，他们在岗位上应该可以“自己搞定一切”（“figure it out”）。这种观点也给我们很大启发。

“自己搞定一切”是邻里中心（Neighborhood Centers）CEO 安格拉·布兰查德（Angela Blanchard）的口头禅。该非营利机构总部位于美国休斯顿，为墨西哥湾沿岸地区 34 万人提供服务。每周她的这个机构都会碰到新问题，既没有现成的解决方案，也没有足够的资源去应对。布兰查德要求她的员工大胆创新、施展才华并积极进取。一言以蔽之，员工必须能够随机应变，调动手头的一切资源并将其用到极致。

有些想加入邻里中心的应聘者听说布兰查德对员工有如上期待，便开始担心自己缺乏足够的培训，无法应对如此复杂的挑战。布兰查德对此的标准回复强硬但也不失充分授权：没人训练有素，设法自己搞定一切。

“自己搞定一切”的职位描述与我们的想法不谋而合，因为这句话描述了通用电气一些最激动人心的创新背后的动力，尤其是在新兴市场中的情况。作为一家历史悠久的大公司，我们对于传统解决方案已经轻车熟路：依靠高度专业化的专家人才和精心设计的流程，在效率与质量上精益求精。但是当我们涉足新领域，比如中国农村的一家医院或保健站，就必须采用

截然不同的方式来解决。所以我们在邻近亟需新方案的地区建立客户创新中心，并帮助那里的员工摒弃关于客户需求的先入为主之见。他们会观察当地人究竟是如何生活与工作的，创造出针对性的产品与服务，并实时根据客户需求反复改进。简言之，他们自己搞定一切。

通用电气在印度的一个机智灵活的团队采用该方法，设计出了在频繁停电的环境下仍可正常工作的医疗设备。他们首先针对一所医院的育婴房设计产品，然后推而广之。之所以有此设计，是因为在当地，稳定的电力供应根本指望不上。

通用电气未来的成功系于创新能力，我们一直按照这一理念要求员工，期待他们能够勇于面对不确定性，积极主动解决问题，并在创意遇挫时仍百折不挠。

我不认为上述期待是对员工的苛求。当今世界，颠覆式创新层出不穷，员工所需的能力瞬息万变。搞定份内工作是独当一面的基础。我对手下的营销团队说：“忘记你之前对自己职位的理解吧，你们应当与产品经理和工程师一道，成为创新流程的核心。”

在新形势下，通用电气这类大企业的高管应该明确自己的角色定位。聪明的员工应该也必须能够自己搞定一切，但是你得允许这些员工放手拼搏。企业文化应该鼓励员工独创性，而不要把他们局限在单一角色上。

作为公司的领导者和管理者，我们必须调动员工的积极性，自主制定

可行的解决方案，以应对他们当初面试时未曾预料到的挑战。虽然我们交给他们的绝大部分工作找不到操作指南，但是我们总会找到办法，携手搞定一切。(译/陈公正 校/万艳)

贝斯·康斯托克是通用电气公司首席营销官

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32218

