

INSIGHTS 新知
中欧商业评论 · 2010/01



抽象信息是销售的“临门一脚”

什么样的信息最具说服力？美国《消费者研究杂志》的最新研究告一个有效的信息，关键在于找到者目标和抽象水平的交集点。如宜卡录像设备TiVo能够“促进言论自由”中抽象信息，而宣传其“能够重复慢速播放”等功能，就是一种具息。研究者发现，抽象信息要比其息能够获得更高的广告效益。

对于那些还没有明确的目标，不清己希望获得什么样服务的消费者来体的广告信息如TiVo的功能说明与说服力。但如果目标消费者确定已达成的目标后，对其广告之的抽象，就越能提高品牌的价值，强调它能促进“自由”。这是因为，消费者已经清楚自己想要的产品具备什么功能，并且有了一定的购。而此时抽象的信息会使消费者一步地感受到这些功能所能够带来，就更易于说服消费者。

因此，不要忽略那些看起来似乎与己者无关的信息，很可能它们是说者的最有力的因素。

kellogg insight

谨防CEO“内鬼”

不要以为CEO总是和股东站在同一战线、同享共同利益。研究者发现，经理人对企业的财报拥有很大的决定权，甚至可以决定财报的发表时间和发表内容；而经理人有时会滥用这种权力牟取私利。最新研究发现，CEO可能会在股权激励之前制造股价下跌的状况，故意制造没有实现预期收益目标的结果。

研究者搜集了1992年至2005年间1742家企业的CEO薪酬数据，比较了季度和年度企业报告中声称未完成收益目标的数据。他们发现，在这些企业未完成收益目标之后，往往有更大更多的认购出现。企业在确定认购日期后，未达到季度收益目标较之其平均时间序列表现更为异常，而且这种异常差异尤其反映在确定认购日期之后的下个季度，因为一旦日期确定，制造未达成收益目标的可能性就显著增加。研究者最后得出结论，这些未达成收益目标的结果是一个理性的人为管理决策行为，而非市场机制所导致。

原因是，公司的收益目标未得以实现，往往会导致股价下跌。经理人可以利用股票的价格下跌认购随后的期权。因此，当发现经理人在认购期权之前，发生收益目标未达到的情况时，就要提防其中是否是经理人动了手脚，牟取利益。

来源：kellogg insight

培育金点子

多数企业创意产生之前，往往是先提出成千上万的想法，然后对这些想法进行筛选，试图找出最佳方案。然而可惜的是，最后往往很难有质量上来的点子产生，因为这种筛选方法往往埋没了一些惊人的创意。

研究者认为，最有效的培育金点子的方式是：产生想法后，在想法提交之前先与周围人进行讨论，搜集意见，进行修改，这个环节有助于让最佳创意脱颖而出。

为了提高创意的质量，不少公司会采取系统改进的处理方式。他们鼓励员工首先将自己的创意与同事一起商讨，再进行系统改进。接着提交报告。例如，在联合利华，不同部门的员工基于创新探讨反馈的结果写成报告提交。他们坚信，多与其他部门的同事探讨，成功的几率就更大，被最终采纳的机会也更大。而仅在本部门进行的同事探讨就不会有这样的效果。IBM的ThinkPlace计划，成立“catalysts”小组，让员工先将自己的创意在内部网上公布，“catalysts”小组选择出富有新意的内容，在征求员工的意见后，将其提交给相关部门。

这种促进创意的方法不仅有助于提高效率 and 创意质量，而且促进了员工思考的积极性，避免了创意失败后的灰心丧气。

〔荷兰鹿特丹商学院“RSM Insight”杂志2009年秋季版〕



信任的阴暗面

通常人们都认为信任是一件好事，我们都希望生活在一个高信任的环境中。但研究者指出，信任总是伴随着风险，信任的弊端与其带来的利益是一种对应关系。华尔街金融家伯纳德·麦道夫一手操纵的惊天骗局就淋漓尽致地揭示了人们对信誉光环深信不疑、盲目推崇所造成的后果。

信任的心理状态通常带来三种行为特征。首先，信任者对被信任者所作所为的监察和警惕性放松；其次，信任者对被信任者的托付日渐增强；最后，随着信任程度的加强，信任者与被信任者之间的合作交流范围与程度加深。

信任固然是良好的品德，以上三种行为特征也并无不对，但对别人过于信任却未必是好事。过度信任会导致抛弃监管等一切客观标准而主观盲从。处于高度信任的双方不能客观地看待事物，一旦出错，将花更长的时间来弥补。虽然信任有助于双方开展合作，但也可能衍生诸如背信弃义等不负责任的行为。麦道夫看似毫无破绽的骗局主要得益于他庞大的社会网络。密切的社交网络使人们自然而然地相信一切顺利，当人人都以为有别人在做监察时，就没有人会主动去监察了。

[来源：knowledge.insead.edu]

创新来自“失败容忍效应”

创新是组织长期比较优势的关键要素。然而，由于创新不同于产品制造和营销活动“标准任务”，对于大多数企业而言，如何激励创新仍然是一个挑战。许多人认为，创新生产力、企业价值和企业内部对失败的容忍度关联甚大，事实的确如此。

研究者对1985~2006年间风险投资商所支持的创业企业进行了跟踪研究，这些企业最后都成功上市。研究者考察了风险投资商对失败的容忍态度，以及他们的态度对创业企业创新气氛的影响。

研究发现，如果风险投资商对失败的容忍度越大，他们所支持的创业企业的创新力就越强。在那些创新更不易得的行业里，或者在发展早期就接受了这些风险投资商的企业里，这种“失败容忍效应”体现得更为明显。而且，当企业上市，风险投资商退出后，这种“失败容忍效应”在这些企业里持续的时间很长，尤其是在那些发展早期就接受了风投的企业里。这表明，风险投资商对失败的容忍已经被创业企业内部消化，并成为了它们公司文化的一部分。相比而言，诸如企业内部股权结构等传统的激励计划则对创新没有什么助益。最后，在那些创新非常重要的行业里，对失败的容忍会增加企业的价值，但在那些与创新关联不大的行业里，这种效应并不明显。

[来源：papers.ssrn.com]

怎样在网络上对客户投其所好

信息寻求者的目标取向主要分为两种类型：学习型取向和决策性取向；而信息提供者过往行为主要涉及其涉猎的专业领域，分为专注于一个领域的精通型和涉猎多个领域的广博型。

如果不考虑信息寻求者的目标取向，那么，信息提供者的反应越快、提供的信息越多、与信息寻求者参与的交谈越频繁，信息的价值就越高；考虑信息寻求者的目标取向，则对以学习型取向的人而言，及时和频繁的回应有助于答疑解惑；对决策型取向的人而言，及时和频繁的回应有助于确保决策风险最小化。

对多数信息寻求者而言，如果信息来自一个精通本领域的人，那么信息价值就高；而如果来自一个涉足面广但专业不够精深的人，对信息价值的判断则有负面效果。同时，对学习型取向的人而言，精通一个领域显得更为重要；而对于以决策型取向的人而言，广涉多个领域显得更为重要。

在商业中，企业往往是信息的发布者和提供者，消费者往往是信息的接受者和寻求者。企业要想自己的信息在网络上传达有价值，首先要了解潜在客户的目标取向，辨别客户是学习型取向还是决策性取向。在这样的互动交流基础上，销售者的行为更为重要。

[荷兰鹿特丹商学院“RSM Insight”杂志 2009年秋季版]



January, 2010

Monthly Magazine

Circulation: 100,000

Translation:

The title is "Nurturing good ideas" from by Jan van den Ende and Bob Kijkuit.

The article is issued from sending of "RSM-Insight Autumn 2009".