

## ■谈经论道

文·张近东

2013年,我国网络零售交易额增长41.2%,但总额只有1.85万亿元,仅占社会消费品零售总额的7.8%。这说明大部分传统零售企业还未“触网”,我国零售转型、消费升级还有巨大的空间。

在全球传统零售业都没有成功转型样本可以借鉴的情况下,苏宁于2013年明确了以互联网零售为主体、线上线下模式和开放平台为两翼的互联网路线图。

在我看来,传统企业转型要在技术的快速变化中始终把握住行业的本质。因为技术归根结底只是个工具,而每个行业都有着不变的内核,

## 传统企业转型要有节奏

那就是如何更好地服务于客户。比如,零售业本质上从事商品流通服务,互联网技术带来的最大转型是提高流通效率,更好地满足顾客个性化的需求。过去谈顾客是个群体概念,而如今借助互联网技术则可以了解消费者的各类行为数据,深度挖掘其个性需求。

在把握住行业本质的前提下,所有企业转型还要有超前的规划。转型实质上是通过对既有资源的优化再配置,从而使其发挥更大的效能,实现更高的价值。所有的布局不仅是为了眼前的利益,更多的是着眼于未来的布局。比如,我们早期做线上销售,是为了将线下资源在线上

放大;推出线上线下模式,是要将线上、线下资源进行最大程度的整合;而推出开放平台,则是要探索全新的互联网零售模式。

即使有了清晰明确的规划,很多企业还是会转型失败,他们不是没看到趋势,而是无法承受短期压力,左右摇摆、瞻前顾后,不能用创业的决心的去转型。在我看来,创业是一种终身的职业,每一次转型都是一次新的创业,是研究新技术、开创新模式、追逐新目标、实现新价值的过程,最需要有坚持的精神。

同时,企业转型时还要注意节奏,要谋定而后动。太早可能因为冒进而成为炮灰,太迟则

会被时代抛弃,只有在恰当的时候发力,方能成功。这就如同转弯,小轿车可以轻松转过的弯,火车则需要早转、慢转,急了不行,那是要翻车的。

最后还有一点,要让所有的转型都固化成团队的文化。只有文化上的传承才能让员工凝结成一股强大的力量,同时,也只有文化上的转型才是真正意义上的精神传承,才能成为融入员工血液里的基因,最终成为自发的、自觉的内在驱动力。

(作者为苏宁云商集团董事长,稿件来源:人民网)

## ■管理速递⑨

光环效应  
全面正确地认识人才

企业的竞争,归根结底是人才的竞争。人才是企业生命所在,如何管好人才、用好人才、培养和留住人才,则成为企业在激烈的竞争中成长发展的关键。



什么是  
光环效应?

光环效应(Halo Effect)又称“晕轮效应”、“成见效应”、“光圈效应”、“日晕效应”、“以点概面效应”、“月晕效应”,最早是由美国著名心理学家爱德华·桑戴克于20世纪20年代提出的。

光环效应指在人际知觉中所形成的以点概面或以偏概全的主观印象。这种爱屋及乌的强烈知觉的品质或特点,就像月晕的光环一样,向周围弥漫、扩散,所以人们就形象地称这一心理效应为光环效应。它是一种影响人际知觉的因素。

一个人的某种品质,或一个物品的某种特性一旦给人以非常好的印象,在这种印象的影响下,人们对这个人的其他品质,或这个物品的其他特性也会给予较好的评价。



解读

现在,阿迪达斯的足球运动鞋几乎无人不知,无人不晓。但是,没有几个人会知道,这家德国的体育用品公司是怎样出名的。其实,它的闻名于世,全赖于很好地利用了奥运会这个资源。

阿迪达斯足球鞋走向世界的契机是1936年的奥运会。这一年,公司创始人阿迪·达斯勒突发奇想,制作了一双带钉子的短跑运动鞋。怎样使这种样式特别的鞋卖个好价钱呢?为此阿迪颇费了一番脑筋。他听到一个消息:美国短跑名将欧文斯最有希望夺冠。于是他把手鞋无偿地送给欧文斯试穿,结果不出所料,欧文斯在那届运动会上四次夺得金牌。当所有的新闻媒介、亿万观众争相星风采访时,那双造型独特的运动鞋自然也特别引人注目。奥运会结束后,由阿迪独家经营的这种定名为“阿迪达斯”的新型运动鞋便开始畅销世界,成为短跑运动员的必备之物。

以后,每逢有新产品问世,阿迪总要精心选择试穿的运动员和产品的推出时机。

1954年,世界杯足球赛在瑞士举行,年事已高的阿迪推出一个新品种——可以更换鞋底的足球鞋。决赛那天,体育场一片泥泞,匈牙利队员在场上踉踉跄跄,而穿阿迪达斯的德国球员却健步如飞,并首次登上世界冠军的宝座。阿迪达斯新型运动鞋又一次引起轰动效应,马上,整个联邦德国乃至全世界的体育界,都成为阿迪达斯的商业舞台,产品几乎供不应求。

在外人看来,阿迪达斯运动鞋似乎与冠军有着某种必然的联系,穿上它就意味着成功。其实,这种必然联系来源于阿迪多次对成功者的准确预测与选择。也就是说,只有把握好产品的推出时机,才能借名人声誉创造出名牌产品,而这也就成为了阿迪达斯得以成功的良策。



启示

名人效应是一种典型的光环效应。

不难发现,拍广告片的多数是那些有名的歌星、影星,而很少见到那些名不见经传的小人物。因为明星推出的商品更容易得到大家的认同。一个作家一旦出名,以前压在箱子底的稿件全然不愁发表,所有著作都不愁销售,这都是光环效应的作用。

企业怎样才能让自己的产品为大众了解并接受?一条捷径就是让企业的形象或产品与名人相粘连,让名人为公司做宣传。这样,就能借助名人的“名气”帮助企业聚集更旺的人气。要做到人们一想起公司的产品就想到与之相连的名人。

名人本身不能为企业创造什么价值,但是其在公众中的无形影响力却是企业求之而不得的。所以,要想使你的产品迅速为大众所知,打开销路,最好的办法就是找名人为你做广告。

## 沃尔玛:从乡村走向世界的零售巨头

文·本报记者 段佳 综合报道

——分销中心——  
借助商业卫星管理创新

为降低成本,沃尔玛直接从工厂进货,尽量减少中间流通环节。一般的零售业都是由分店向工厂订货,再由工厂将货到各个分店。而沃尔玛实行的是“统一订货,统一分配”。各分店的订货都先汇总到总部,然后由总部统筹订货。由于是大批量订货,可以享受比其他零售商更便宜的批发价。订货成交后,由公司的车队将货送往公司的分销中心。沃尔玛在全国有24个巨型分销中心,这些分销中心负责把货送到各个分店。分销中心的地点都是经过认真研究的,产品由分销中心运到分店的时间不能超过一天。

沃尔玛的分销中心在美国十分有名。据称每个分销中心楼板的面积加起来有20几个足球场那么大,其装货月台可供30辆卡车同时装货,卸货月台有135个卸货位置。沃尔玛拥有美国最大的车队——“沃尔玛运输队”,有卡车2000辆,拖车11000辆。难怪有人惊呼:“这哪里是连锁店,简直是一个‘沃尔玛商业帝国’!”

与其他建立了分销中心的商店相比,沃尔玛分销中心的效率可以说是非常之高。沃尔玛的商店备有8万种以上的商品,其中85%的货是由分销中心供应的,其他竞争者只能达到50%—60%。沃尔玛的零售商从在计算机上开出订单到货物上架,平均只需要两天的时间,而其他竞争者则需要5天。

沃尔玛分销系统的效率在很大程度上要归功于其先进的管理手段。1983年,沃尔玛与美国休斯公司合作,花费2400万美元发射了一颗商业卫星。在此基础上,又投入7亿美元的巨资,建立了目前的计算机及卫星交互式通讯系统。凭借这套系统,公司总部、分销中心和零售店之间可以十分方便地进行对话,也可以进行新产品演示。

在沃尔玛公司总部,有一台高速计算机,同全国24个分销中心和2000多家连锁店连通,通过商店付款柜台扫描器售出的每一件商品,都会自动储存在计算机内,当某一商品库存减少到一定程度,计算机就会发出求救信号,要求总部安排货源,并运往最近的分销中心,再由分销中心的信息系统安排发货的时间和路线,整个过程不超过48小时。这种存货管理,使公司能够迅速掌握销售情况,及时补充存货的不足,做到既不积压又不断档。

在零售业中使用计算机进行控制也许并不新鲜,但使用卫星手段在世界上可以说是独一无二的,也许只有

沃尔玛能做得好。但正是这种高效的分销和内部管理系统,使沃尔玛的成本大大降低,加速了资金周转,减少了库存费用。据称,沃尔玛的商品运往商店的成本只占3%,而其他竞争者则需要4.5%—5%,这就保证了沃尔玛能以低廉的价格出售自己的商品。这是沃尔玛成功的关键所在。

——超值服务——  
比满意更满意观念创新

为顾客提供平价服务是沃尔玛的最大特色。提到平价服务,人们往往首先想到的是价格低廉,但沃尔玛更看重服务的质量。沃尔玛认为,价格低廉是平价的重要内容,但降低价格的同时,不能降低服务。为顾客提供超值的超值服务,才是平价的精髓所在。在顾客花费一定的条件下,如能享受到超值服务,实际上就是获得了平价服务。

向顾客提供比满意更满意的服务。沃尔玛要求员工,向每一位顾客提供比满意更满意的服务。也就是说,一项服务,光让顾客满意还不够,还应当想方设法,提供让顾客感到惊喜的服务。山姆·沃尔顿说:“让我们成为顾客最好的朋友,微笑迎接光顾本店的所有顾客,向他们提供我们所能给予的服务,不断改进服务,这种服务应当超过顾客原来的期待,沃尔玛应当是最好的,它应当能够比任何其他商店更多更好的服务。”

在沃尔玛,这种“超值服务”的事例屡见不鲜。一位名叫萨拉的员工奋不顾身,把一名儿童从马路中央拉回,避免了一起交通事故;另一位名叫菲力斯的员工,对突发心脏病顾客实施紧急救护,使其转危为安;而一位名叫安迪的员工,主动延长工作时间,帮一位母亲挑选儿子的生日礼物,却不惜耽误了自己儿子的晚会。

十步原则。沃尔玛要求员工,无论在何时何地,只要顾客出现在十步的范围内,都应该看着顾客的眼睛,主动打招呼,询问是否需要帮助。

为顾客提供周到服务是沃尔玛成功的一条基本经验,也是它的竞争优势所在。顾客要求什么就做什么,这是沃尔玛走向世界的信心所在。“顾客是上帝,所有服务业都知道,但如何去,如何做得更好,却是零售商成败的关键。”沃尔玛负责人表示,就拿平价来说,很多人把平价仅仅理解为低价销售,这是一种以货品而不是以人为导向的经营理念。而沃尔玛则强调把顾客放在第一位,尊重人,理解人,不仅为顾客提供一般的,而且还要提供出乎意料的服务。

成功  
法则

沃尔玛在创业阶段应当说是十分艰辛的,它面对的是西尔斯等强大的商业巨头,大城市的市场已被瓜分完毕。但沃尔玛恰恰抓住这一点,独辟蹊径,开辟农村市场,一步步做起,以星火燎原之势,后来者居上,成为美国乃至世界最大的零售商。

在内部经营管理上,沃尔玛讲求平价,让利给顾客,同时利用高科技手段,压低成本,终于在同行业中取得了竞争优势。看来,问题不在有没有市场,而是能不能发现市场,利用这个市场给予的机会,发展壮大自己。

很多人都在总结沃尔玛的成功经验,还是让我们来看看沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿是怎么说的。山姆·沃尔顿在他的自传《富甲美国》一书中,总结了事业成功的十大法则,这就是:敬业;和下属分享利益;视下属为伙伴;激励员工;交流沟通;精神鼓励;成功了要高兴,失败了则不要灰心;倾听每一个人的意见,让大家畅所欲言;超越顾客的期望;控制成本;成本低于对手,才能创造竞争优势;放弃传统观念,走创新之路。

——细分市场——  
农村包围城市市场创新

沃尔玛在创业初期,面对的是强大的西尔斯、凯马特(K-Mart)等零售业巨人。当时,这些大零售企业的网点都集中在大城市,无意进入小城镇和乡村。在他们的眼中,小城镇不具备开设零售业的条件,他们的原则是,只有超过2.5万人的城市才能考虑设店。而山姆却认为,小城镇潜力很大,是未来零售业发展的基础所在。

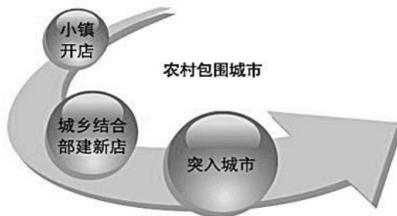
山姆采取了“农村包围城市”的策略,将小城镇作为他发展零售业的细分市场。山姆以州为单位,一个县一个县的建点,直到这个州基本饱和,再把目光投向下一个州。由州扩展到地区,由地区扩展到全国。

沃尔玛扩展业务的手段,除了增开新店外,还开通了山姆俱乐部,每个顾客只要交25美元,就可以成为俱乐部的成员,享受批发价待遇。此外,山姆还通过兼并的方式,使连锁店的规模超常规发展。1987年,沃尔玛的店铺总数达到了1000家,1998年已超过1800家,员工总数超过40万人。

——天天平价——  
低成本低价格经营创新

在经营策略上,沃尔玛首创“平价销售”法,在零售店里打出“天天平价”的广告,同一种商品在沃尔玛要比其他商店便宜得多。公司每星期六早上召开经理人员会议,如果有分店报告某商品在其他商店比沃尔玛便宜,则立即决定降价,沃尔玛的口号是“为顾客节省每一美元”。事实上,沃尔玛提倡的是低成本、低费用结构、低价格的经营思想,一般零售商的利润都在45%左右,而沃尔玛只要30%就可以了。

1970年,沃尔玛股票上市,沃尔顿本人拥有沃尔玛百货公司20%的股票,1985年时价值达到28亿美元,列《福布斯》400富豪的榜首。1992年沃尔顿获颁“自由勋章”不久,因癌症去世,其时他的财产已达到280亿美元。在沃尔玛工作的职员也因企业的红火而致富,通过利润分享计划,许多经理在退休时都成了百万富翁,据报一位在沃尔玛工作了24年的收银员,退休时账户中有26.2万美元。



## ■世界之窗

账房先生只会精打细算,办事能力不强,整天只会说“这事做不了”。

过去,人们从创造性角度审视首席财务官(CFO)时经常这样批判他们。然而百事美洲食品公司首席财政官拉斯曼·纳拉希姆汉表示,近年来随着全球经济发展越来越具挑战性,科技不断改变着其中的游戏规则,发展中国家城市化进程加快,财务和市场营销的合作与配合显得越来越有必要。

纳拉希姆汉在零售业和消费品增长峰会上表示,如今首席财政官的职责就是寻找各个部门的交集,如供应链管理、信息技术、销售、创意和市场营销,并使它们同财务工作紧密地联系起来。

“我们的职责就是执行。”纳拉希姆汉在一次会议上这样说道,随着互联网信息爆炸和网络互通性不断增强,“在今后的10到15年内,我们执

## 财务和营销的配合越来越重要

行的方式会发生根本性的改变。”

百事集团产品种类丰富,品牌价值220亿美元,不仅有享誉世界的乐事(Lays),还有仅在一两个国家销售的品牌。“我们是如何做到的?”纳拉希姆汉问道:“应该把资金投在什么地方?这时我们必须确保资金投在你认为能获得最大利益的地方。”

通常我们必须基于网络上及时更新的众多顾客反馈,在短时间内快速做出投资决策。2012年百事集团在阿根廷就遇到了这种情况,当时百事在当地引入了Toddy(最初生产奶粉饮品)牌巧克力曲奇。

当时产品推广很成功,不过有点成功过头

了。曲奇一售而空,整个集团都没存货。“我们确实没能力满足市场需求。”曲奇断货在社交媒体上引起热议,阿根廷的消费者甚至还在上面讨论着到什么地方才能买到曲奇。

于是百事集团充分地利用了关于购买曲奇的流言、传闻和这股曲奇热,并在此基础上实施了一些发展战略。集团设计了一款“发现曲奇”的应用软件,同时创建了一支专门的“Toddy专递”快递队伍,并在社交媒体上发布快递所处的位置。“我们必须为品牌设立一个能做与不能做的界限,并且充分挖掘当地的创业精神。”纳拉希姆汉这样说道,“这场活动完全是由阿根廷当地的团队举办的。”

纳拉希姆汉指出,为了和市场营销人员一起

共事,首席财务官必须“创造资源、引导投资、不断权衡、保证工作透明性和连贯性”。“如果我们在花一笔钱,这能否打动消费者呢?尽管我们乐于在品牌上进行更多投资,但我们也希望钱用在了地方。”

作为例子,纳拉希姆汉引用了一个最近成功举办的活动:乐事发起了一场名为“帮我们美味”(Do Us a Flavor)的活动,向消费者征集新奇的薯片口味创意,去年加拿大的最佳口味为“枫糖浆味”。他表示:“我们举办这个活动的初衷在于使公司拥有点对点(公司到顾客)的执行力,我们也确实衡量了每个因素、每个细节。”

(稿件来源:沃顿知识在线)