

谈经论道

提高技术能力 不要只在低端竞争

中国制造业路在何方,这个题目听起来挺沉重的,我倒觉得不那么沉重,我觉得对中国企业来说机会也有、挑战也有,总体来讲我们还是处于上升的态势。

我觉得对我们来讲面临的挑战有几个方面,第一是中国作为制造大国在过去的十年中,竞争力在提高,整个基础能力在提高。比如过去我们没有能力涉足显示面板和芯片,都是技术和资本非常密集的行业,现在中国企业已经涉足了,特别是平板显示器,我相信现在已经形成韩国、台湾、大陆、日本四个地区并驾齐驱,中国在快速发展。芯片这一块我们现在还比较弱,但在快

速地崛起。在资本和技术密集的领域我们都开始进入了。所以在消费电子领域,整个中国的竞争力在加剧,竞争力在上升。但能力提升的同时,整个制造的成本压力也在上升,中国最早、最有特色的效率成本的优势,特别是成本方面的优势已经逐步地丧失,这样我们只能更多地用效率的优势和产业链的配合,整个基础能力来替代。

第二个挑战是这一轮经济危机引发的地方保护主义,对全球资源贸易来说是收紧的。新兴的大国比如印度和巴西,经常用一些非关税的手段在反倾销、反补贴,用这样的市场保护措施来保护本国的市场,中国是工业品输出大国,这

也是我们面临的挑战。我自己的体会是,要持续地提高自己技术的能力,提高经营管理的效率,技术的能力是自己产品的附加价值,把边际贡献提高,不要只在低端领域竞争,要从低端到高端形成完整的产品线,这样竞争力就会得到提高。

第二是要走出去。现在贸易保护、经济保护是不可避免的,任何一个国家的政府都不会说放任自己本国的工业受冲击而无动于衷。美国经济很发达都强调制造业回归,都鼓励一部分制造业先回归。所以要规避这种非关税的保护壁垒,有效的方法是把产业链延伸到市场。

另外要通过转型,通过创新能力的提升提高自身的竞争力。今年我们公司公布的中报,上半年销售增长了12%,我认为增长主要是来自海外市场,海外增长了百分之三四十。所以海外市场变成我们企业保持增长的一个主要市场。

中国制造业的发展,产业结构调整,提高产品的技术创新,提高竞争力是一个机会;走出去,全球化,在中国市场以外寻求更大的发展的空间又是一个机会。

(本文节选自TCL集团股份有限公司董事长兼CEO李东生在2014亚布力中国企业家论坛夏季高峰会的发言,稿件来源:新浪财经)

管理速递⑩

首因效应 避免凭印象用人

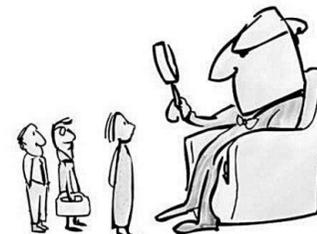
首因效应本质上是一种优先效应,当不同的信息结合在一起的时候,人们总是倾向于重视前面的信息。即使人们同样重视了后面的信息,也会认为后面的信息是非本质的、偶然的,人们习惯于按照前面的信息解释后面的信息,即使后面的信息与前面的信息不一致,也会服从于前面的信息,以形成整体一致的印象。



什么是首因效应?

首因效应与近因效应是由美国心理学家洛钦斯首先提出的。它们反映了人际交往中主体信息出现的次序对印象形成所产生的影响。首因效应是指人际交往中给人留下的第一印象至关重要,对印象的形成影响很大。

首因效应,也称为第一印象作用,或先入为主效应。是指个体在社会认知过程中,通过“第一印象”最先输入的信息对客体以后的认知产生的影响作用。它是由第一印象(首次印象)所引起的一种心理倾向,许多人习惯称之为“第一感”。第一印象作用最强,持续的时间也长,比以后得到的信息对于事物整个印象产生的作用更强。



解读

首因效应就是说人们根据最初获得的信息所形成的印象不易改变,甚至会左右对后来获得的新信息的解释。实验证明,第一印象是难以改变的。因此在日常交往过程中,尤其是与别人的初次交往时,一定要注意给别人留下美好的印象。

第一印象主要是依靠性别、年龄、体态、姿势、谈吐、面部表情、衣着打扮等,判断一个人的内在素养和个性特征。首因效应在人际交往中对人的影响较大,是交际心理中较重要的名词。人与人第一次交往中给人留下的印象,在对方的头脑中形成并占据着主导地位。我们常说的“给人留下一个好印象”,一般就是指的第一印象,这里就存在着首因效应的作用。因此,在交友、招聘、求职等社交活动中,我们可以利用这种效应,展示给人一种极好的形象,为以后的交流打下良好的基础。

要做到这一点,首先,要注重仪表,至少让人看起来干净整洁。整洁容易留下严谨、自爱、有修养的第一印象,尽管这种印象并不总是准确的。美国总统林肯也曾因为外表的偏见拒绝了朋友推荐的一位才识过人的阔员。当朋友愤怒的责怪林肯以貌取人,说任何人都无法为自己的天生外貌负责时,林肯说:“一个人过了40岁,就应该为自己的外貌负责。”虽然林肯以貌取人值得商榷,却不能忽视第一印象的巨大影响作用,无论在在和不在,都应该格外注重。

其次,要注意言谈举止,让自己显得落落大方,倘若还能做到言辞幽默,侃侃而谈,举止优雅,可谓是锦上添花,一定会在对方心里得个高分。并且这一印象会长时间地左右对方未来对你的判断。



启示

首因效应在人们的交往中起着非常微妙的作用,只要能准确地把握它,定能给自己的事业开创良好的人际关系氛围。

当然,首因效应的产生与个体的社会经历、社交经验的丰富程度有关。如果个体的社会经历丰富、社会阅历深厚、社会知识充实,则会将首因效应的作用控制在最低限度;另外,通过学习,在理智的层面上认识首因效应,明确首因效应获得的评价,一般也只是在依据对象的一些表面的非本质的特征基础上而做出的评价,这种评价应当在以后的进一步交往认知中不断地予以修正完善,也就是说,第一印象并不是无法改变,并不是难以改变的。

摆脱业态老化 站上零售潮头

文·本报记者 段佳 综合报道

曾被称为最能抵御经济周期性衰退的零售行业,如今正陷入困局。2013年一年,零售业迎来一场关门潮,并且这场关门潮延续至今。联商网统计显示,仅今年上半年,北京百货业态就关门12家。其中有因合同到期关门,有因企业战略调整关门,但事实上,背后的原因都是因为不堪成本重压,在利润面前不得不选择退出市场。

其实,日本的零售业在20年前也经历了同样由于经济下滑带来的打击,但日本的零售业最终走出困境。专家表示,纵观日本小型业态发展呈现的特点,反映了零售业业态发展的趋势,也将给中国的零售业转型带来一定的启示。

缺乏创新 零售业呈现老化状态

在消费低迷和电商冲击的大环境下,中国零售业传统大型百货店、大型超市扩张的风光时代一去不复返;同时,消费者对日常的消费也开始趋于理性,甚至在某些商品方面变得更加“小气”,大量看重性价比的消费者更被吸引到了网络购物的行列中。

中国连锁经营协会与德勤共同编写的最新《中国连锁零售企业经营状况分析报告2013—2014》显示,零售百强销售额占社会消费品零售总额的比重从2009年的10.8%下降到2013年的8.7%。报告认为,这其中的主要原因是宏观经济增长减速、消费疲软、电子商务渠道分流、消费升级以及成本持续高企等因素共同导致的传统零售业的发展速度连续下滑。2013年社会消费品零售总额超过23万亿元,也连续4年增幅下降,预计2014年增速还将下降0.7个百分点。

业内人士指出,中国零售业盈利难,与其业态老化、缺乏创新模式有关。由于整个行业前期的疯狂扩张和市场资源的提前透支,再加上行业缺乏规范的营销创新模式,零售业越来越呈现出一种老化状态。

在微利时期,行业巨头及大型零售店参与竞争,零售业若没有特色,很难让消费者再次光临。

没有消费,就没有营业额;没有营业额,就没有利润;没有利润,企业就支撑不下去,而其各种成本又照样支出,在这种情况下只能是关门歇业。

日本的零售业在20年前也经历了同样由于经济下滑带来的打击。1990年左右日本的经济随着人口增长的停滞陷入了持续低迷的时期,1990年至2013年间,日本经济的平均增速不到1%,其间多次出现负增长。日本零售业也因此发生了很大的变化。据统计,2001年—2011年间,日本百货店市场规模整体下降了29.8%,大型超市大幅度萎缩达到28.2%。

而在近十年当中有所发展的,首先是便利店,另外是药妆店和无店铺销售(包括通信销售和网络营销)。从各个业态的坪效来看,便利店以140万元/平米的数值高居各业态的榜首。2012年日本零售连锁企业排名前10位的企业中,便利店企业占据5个席位,其中7-11名列榜首。

迅速扩张 便利店成零售业“要员”

日本的便利店经营模式于上世纪70年代从美国引入,上世纪80年代伴随着女性踏入社会的比例上升,人们对于24小时便利购物的需求增强,便利店迅速扩张,在此时得到了社会的认可,成为日本零售业重要的组成部分。



上世纪90年代日本开始进入经济低迷的时期,各类大型商业业态发展受阻。而由于小型零售业态受到经济形势的影响较小,各便利店企业加强了门店运营能力,扩大了商品品类与服务类型,使得便利店在90年代得到了进一步的发展。进入2000年以后,日本政府放宽了对于便利店企业经销品类的限制,银行ATM等金融服务成为便利店企业新的业务增长点,同时自有品牌的开发、细分业态的诞生也在继续推进着日本便利店行业的发展。便利店行业反而在2000年之后呈现非常稳步的上升发展趋势。

顺应需求 开发完善新产品和服务

以7-11从商品到服务的转型为例来说,最开始店铺只是个迷你的小型超市,之后发展成24小时经营的便利店,然后再提供品类丰富多样的快餐食品,同时不断扩充各项方便于消费者的服务内容。这些尝试的宗旨都是为了更好地满足消费者对生活便利性需求的变化。

在日本7-11,快餐和每日配送食品占到门店零售额的38.3%,店内的快餐食品,都采取自我开发的方针。总部开发团队的员工人数将近150名,并组成了便当供应商、料理专家为一体的团队协作体系。以快餐为主,不断地进行商品的更新,卖场让人耳目一新。店铺商品的种类多约2800多个品种,其中每周推出的新商品数将近100种,每年更新商品数约70%。

目前,在日本的便利店里,消费者不仅能解决一日三餐,也能买到简单的生活用品,此外,诸如ATM取款、打印、缴费等各项服务都能在便利店实现。

日本的有关研究机构通过对众多到便利店的顾客进入便利店的目的是进行调查后发现,购买商品还是主要原因的顾客占89%,但同时还有其他目的(如厕、ATM取款、打印、缴费等)的顾客也占80%,其中只是单纯为了购买商品进入便利店的比例只有20%,可见便利店内服务项目对于顾客的吸引力是非常强的。服务功能的充实增加了顾客的到店频率,推动了商品销售的增长。

近期的日本便利店,为了满足老龄顾客的需求,还推出了送货上门的业务。门店专设小型配送车,针对一些畅销常用的商品品种提供针对送货上门的服务,对于一些行动不便的老龄顾客,这是非常方便的举措。

推陈出新 有限卖场追求效用最大

日本的便利店平均店面面积在110平方米左右,商品数量高达2500种品类,平均每位消费者的消费单价能达到人民币46元。店铺销售的死敌是顾客想要购买的商品缺货,卖不出去的商品却占据很大的货架面积。所以有必要通过对顾客需求的精准分析,增加畅销商品,加速新商品的导入,这样才能给顾客带来更满意的商品体验,从而提高来店频率,增加销售额。

同时,撤除滞销商品,可以帮助减少不良库存,从而减少降价商品的比例,品类的减少伴随着人工成本的降低,也有助于整体利润的提升。这需要对每日的数据进行彻底分析,基于分析结果进行订单量的预测并进行合理下单,积极引入畅销商品和新商品,滞销商品及时撤除,同时调整货架陈列和库存,从而提升销售额。

差别经营 据商圈特点尝试新业态

为了利于竞争,小型零售企业走向专业化。很多小零售商都采用专营店的方式,进行差别化、个性化的经营,在激烈的商业竞争中同样较好地生存了下来。

以大型购物中心为主业的零售巨头永旺,自2005年开始发展与便利店同规模的小型食品超市业态“My Basket”,已发展到有450个门店,截至2014年4月,实现了单年度的盈利。这是以人口的城市回归和老龄化为背景的新业态的尝试。从外观看,永旺的食品超市类似便利店,但店里多以日本、生鲜等食材为主;顾客多以居住在附近的年轻人为主;价格也远低于便利店。借助永旺集团整体的采购能力,可以通过“低成本”集聚小商圈的方式实现低价格,和便利店适当的实现差别化;而小商圈的便利性让社区体验这些非价格竞争优势,是大店铺所难以提供的,“My Basket”恰好弥补了大店铺的缺陷。

从中国企业的发展情况来看,多数零售企业尚未找到适合本企业发展的店铺经营模式,无论发展哪种经营模式都需要适应消费需求的变化,适当在同业内进行差别化,结合自身发展特点的业务开拓才可能有长远的发展空间。

(素材来源:BWCHINESE中文网)

世界之窗

自纳德拉出任微软CEO后,微软就一直处于一个微妙的状态——想大步迈进,快速追赶早已步入快车道的谷歌和苹果,但公司内部陈旧势力及观念还在隐晦地成为微软前进的绊脚石。眼看着对手越来越远,纳德拉终于痛下决心,准备给微软来个“开膛”大手术,为微软注入理念、战略、组织的新鲜血液。

纳德拉最近的一封长篇电子邮件备忘录,就对此进行了明确的阐述。从这篇备忘录中,我们大致可以窥见微软未来的面貌。

纳德拉首先否定的是,微软前任CEO鲍尔默提出的“设备与服务”的概念。纳德拉表示微软需要独一无二的新战略。当然,放弃“设备+服务”概念并不意味着微软重新做回以软件为唯一产品的公司,而是会审慎地评估硬件产品在微软中的地位和未来。就目前来看,Xbox游戏机、Surface平板和Windows Phone等硬件产品都会得到保留。比如纳德拉就认为Xbox游戏机对微软来

为微软注入理念、战略、组织的新鲜血液

文·康斯坦丁

说至关重要,他表示:“作为一家大型公司,我认为定义核心业务至关重要,但是在其他能够取得影响以及有可能获得成功的业务方面做出明智的抉择同样重要。我们很幸运能够拥有Xbox这样的品牌,我们要通过独特且持续的创新来把握这一机会。”

既然否定了“设备+服务”概念,那微软势必用新的战略来取代它,纳德拉给出的答案就是移动+云计算。纳德拉表示,微软的核心是一家为移动先行、云端先行的世界提供生产力和平台的公司。而为了这一终极目标,纳德拉自然要将移动业务和云计算当做公司未来的基本战略。市场调研公司FBR Capital Markets分析师

Daniel Ives就表示:“纳德拉发表的备忘录其实是重申了公司专注云计算和移动业务的发展重点。我们也认为,这两大重点业务将最终有助于重新点燃市场的乐观情绪。”

纳德拉说:“这个行业不尊重传统,只尊重创新。所以我希望我们能够保持战斗状态和前瞻性,积极进取。”这也是纳德拉下定决心将移动+云计算当做公司新战略的重要原因。

全盘否定了旧概念,又制定了新战略,接下来自然要付诸到行动中。但目前的微软面对的另一个问题就是员工人数众多,且机构重叠,人浮于事,动力不足,执行力不够。因此,重组和裁员迫在眉睫。纳德拉明确表示,微软需要精简机构,而员工也需要适应新变化。

纳德拉提到,微软将“扁平化组织”的同时,创建“简洁的业务流程”,希望微软成为一家“组织层级最少、决策者数量也最少”的公司。大面积的裁员势必会让微软在短时间里动荡不堪,但没有血与火的锤炼,就不会有真正凝聚在一起的团队。纳德拉这样做具有长远意义,对微软的未来发展不言而喻。

在纳德拉的规划中,他希望看到一个组织上更简洁、行动上更迅速、思想上更创新的微软,而这显然是需要经历阵痛的。即使纳德拉下定决心要对微软来个“开膛手术”,进行一场大变革,但这并不会一蹴而就,改变微软的劣势位置,微软在接下来的时间中仍将扮演追赶者角色。