

谈经论道

小米互联网思维的成功完全可以复制

因为我出道比较早,在行业里也干了20年,前期一直以“聪明+勤奋”就可以天下无敌,所以自己在各项技术上都下了很多工夫,一度是被誉为“中关村劳模”,我们都说一个人天资有限,但是很勤奋,就叫他劳模。后来我40岁的时候,把这个道理全部想通了,我觉得最重要还是怎么把握时代的机遇。我觉得机遇还是成功最关键的问题,所以要顺势。

想明白这个道理以后,我创办了小米公司,小米公司的成长也超出了我们自己的想象。我们四年半前创业,产品三年前上市。短短的三

年时间,预计2014年过700亿肯定没问题,我觉得2015年过千亿,有一定的可能性。这个不一样的增长的背后是什么?我觉得就是“互联网思维”,其实互联网思维就是一种用户思维、产品思维,本质上就是传统产业做到极致的一种看法。我今天想从传统产业的角度讲讲小米做对了哪几件事情,产生了不一样的增长。

第一,小米极其强调真材实料,做好产品。应该说小米在产品发布之初就具备了非常高的品质。第二,小米很愿意倾听用户的意见,和用户做朋友,把用户全部拉进来,一起把产品做

好。第三,小米用了互联网的技术,电商直销,高效率的运作,最终使它的零售价接近成本价直销,这样还能挣钱,我觉得它的核心是高效。

其实就这三点诀窍,我觉得也没什么。向同仁堂学习,强调真材实料做好产品;向海底捞学习,和用户做朋友,和用户互动;向沃尔玛学习,高效率地运作,控制好自己成本,缩短中间环节,这样使你的价格以接近成本价直销。我相信这三点跟互联网一点关系都没有,但是这就是互联网最重要的用户思维和产品思维。

所以,互联网的本质实际上是传统商业做到极致。回到本质,就是你用什么样的观念看待用户,用什么样的观念看待产品,什么样的观念看待员工和股东?实际上就是一种全新的思考。

我真的认为小米所倡导的互联网思维是完全可复制的,我要在未来的五年里面,投资一百家公司来复制小米模式。

(本文节选自小米科技创始人、董事长兼CEO雷军在“2014(第十三届)中国企业领袖年会”上的演讲,来源:新浪财经)

管理速递

垃圾桶理论 有效解决员工办事拖沓作风



什么是垃圾桶理论?

荷兰有一个城市为解决垃圾问题而购置了垃圾桶,但由于人们不愿意使用垃圾桶,乱扔垃圾现象仍十分严重。该市卫生机关为此提出了许多解决办法。第一个方法是:对乱扔垃圾的人的罚金从25元提高到50元。实施后,收效甚微。第二个方法是:增加街道巡逻人员的人数,成效亦不显著。后来,有人在垃圾桶上出主意:设计了一个电动垃圾桶,桶上装有一个感应器,每当垃圾丢进桶内,感应器就有反应而启动录音机,播出一则故事或笑话,其内容还每两周换一次。这个设计大受欢迎,结果所有的人不论距离远近,都把垃圾丢进垃圾桶里,城市因而变得清洁起来。



解读

“垃圾桶理论”来自于城市管理中的有趣实践,这个实践证明,用一种柔性引导的方式,让人们在遵守规范、维护秩序的行为中获得心理的满足和愉悦,效果远比惩罚手段好得多,也不致引起大家对“管理”的抵触。在人力资源管理中应用这种方式的关键,在于“疏堵结合”,当员工发生了影响绩效的行为时,多从员工的角度思考问题,设计“垃圾桶”,吸引他们主动去弄掉如此类的行为“垃圾”。比如,为了防范员工上班打电话影响其他同事办公或者影响卖场形象,在严肃工作纪律的同时,可以在办公区之外或店铺内部设立一个“绿色通话区”,既能方便员工在有紧急私事能及时处理,又能引导他们主动改掉影响工作的习惯;再比如,面对客户投诉率高的现象,在加压刺激的同时,可以面向员工按时评选“服务之星”“客户满意之星”等奖项,并给予适当奖励,服务质量一定会得到很大提高。

这种管理思路同样可以用来解决时下困扰许多管理者的员工上网问题。据报道,许多企业甚至自发组成了“反卢舍(loser)联盟”,对迷失于网络社交游戏的员工进行监督、教育甚至严惩。

种种严肃的管理手段当然无可厚非,但对员工的这种状况不能简单以“偷懒”“不思进取”下定义。客观公正的做法,应该是首先根据员工的岗位情况评估心理压力程度,适当调节他们工作和游戏的比例,给予员工“理直气壮地”偷懒和放松的机会。比如合理设定员工每天上外网的时长。在此基础上调整工作内容,适当施压、教育、监督,让员工在放松之后尽快产生紧迫感,主动将造成低效的行为限制在某个时段或空间里。



启示

在垃圾桶上安装感应式录音机,丢垃圾进去播出一则故事或笑话,效果远比那些惩罚手段好得多,既省钱,又不会让人们感到厌恶。同样,在企业管理中,如果只是硬性规定员工应该做什么,怎么做,否则受怎样的处罚,结果往往是事倍功半。这是因为,一方面容易诱发员工形成逆反心理,另一方面抑制了员工积极性和创造力的发挥。

我们常说,严格的管理是必要的,但处罚不是目的,而仅仅是一种手段。既然是一种手段,我们就可以让人性化一点,更易让受处罚者接受,比如,有企业就将“违章处罚单”改成“友情告知单”,在处罚的同时还告知违章的危害及发生事故的后果,既维护了制度的权威又起到了教育的效果。

在运用垃圾桶理论时,还应注意:要有新思路,还要有新策略,更要有新方法。要做到“疏堵结合”,员工如水,如果只“堵”不“疏”,要求严苛,可能会造成“漫堤”的结果;如果只“疏”不“堵”,他们又会“随波逐流”。

“老干妈”:逆营销下塑造商业传奇

文·郝北海

无广告,不活动,不贷款,不上市,现款现货……种种“逆营销”之举下,“老干妈”却塑造了一个商业传奇。

快消品,尤其是调味品行业,大家都想成为“老干妈”,又看不明白“老干妈”。

8块钱一瓶的辣酱,每天卖出130万瓶,一年用1.3万吨辣椒,1.7万吨大豆,销售额40亿,15年间产值更是增长了74倍。“老干妈”制造了中国品牌的一个传奇。

更传奇的还有其“奇葩”经营模式。不做推销,不打广告,没有促销,坐在家门口,经销商就来抢货。不上市,不贷款,不融资。别的企业到处找贷款,拉融资,想上市,“老干妈”却多次拒绝政府的融资建议。现款现货,经销商要先打款才发货,现金流充足的令人结舌。

“老干妈”的市场奇迹和不走寻常路的营销模式,让快消品行业看的云里雾里,到底“老干妈”凭什么这么牛,真的只是陶华碧老太太的个人商业直觉?



专家观点

“老干妈”的成功是产品思维的成功,产品是一切营销的源头。食品企业要真正在产品口味、包装、规格、定价等各要素上下足功夫,打造真正符合消费需求的产品。

不能把营销等同于推广和广告。营销的目的是让销售成为多余,深层次的营销是不一定要做很大的推广,以整合之力达到市场目标才是关键。

以消费者为中心,即使定位于中低端市场,也能够提供极致的客户体验。

做企业要有耐心,能坚持,经过时间的发酵,以前看似普通的产品和品牌就有了价值。“老干妈”坚持有多大能力做多大事,坚持不上市,不被资本绑架,反而赢得了市场的尊重。

企业取得市场优势之后,产品力+价格空间成为定位的关键因素,提高价格的确能够提高企业利润,但同时也会为对手让出价格空间。

企业在产业链中的地位,决定企业的话语权。“老干妈”在产业链上的强硬,源于其无可替代的产品力。

郝北海

真不二价 提供极致用户体验

“为官须看《曾国藩》,为商必读《胡雪岩》”。富可敌国的徽商胡雪岩,“真不二价”是其经商精髓之一,即货真价实,价格稳定。“老干妈”恰恰是把这一理念发挥到了极致。

本质上,“老干妈”的一切市场行为和奇迹,都是依托其强有力产品而存在的,它用产品为消费者提供了极致的用户体验。“老干妈”在产品上做出了硬功夫,让低门槛、易跟随的佐餐酱品类有了门槛。

对食品而言,味道即王道。中国市场上,跟随战略随处可见,超过首创产品也是常事。但是,“老干妈”的销量冠军产品风味豆豉,热销多年,却无一家产品能与其抗衡。究其原因,其他企业达不到“老干妈”对豆豉产品口感的把握。

品质虽贵不敢减物力,严格到苛刻的原材料把控。“老干妈”所用辣椒原料,主产地在遵义,遵义辣椒,曾为出口免检产品。当地为陶华碧供货的收购大户说,只有我们欠过她的钱,她从不欠我们。给她的辣椒,却谁也不敢大意,只要出一次错,以后再想与她交道就难了。现在,“老干妈”与当地联合建立无公害辣椒基地和绿色产品原材料基地,搭建了一条“企业+基地+农户”的农业产业链,绝对大部分原料都来源于“老干妈”的自产基地。

保证客户价值,把品质稳定做到极致。“老干妈”高度稳定的产品品质成了一般企业难以企及的竞争力。“老干妈”独特而稳定的口味,也是其餐饮渠道的强大支撑。食品安全备受诟病的当下,真正能像“老干妈”这样,在企业做大做强,赢得市场之后,仍然坚持产品质量始终如一的企业已经寥寥无几。尊重客户,保障客户价值的企业,客户也将以市场回报。

低价不是低质,创造极致的客户体验。“老干妈”的消费者群体大部分都是中低端消费者,但其扎根这一区域,也创造出极致的客户体验。中国企业常常做的一件事就是产品取得市场认可之后“降成本”,一再的降低产品要求,将最终导致质变,被消费者抛弃。“老干妈”用过硬的产品力,横空跨出一道鸿沟,“老干妈”给跟随企业造了一个门槛。

定价定位 占位最有利价格区域

价格往往决定着品牌和目标人群的定位,价格变动,不只是企业利润和销量的变化,更是品牌定位的转移,尤其是企业具有领先市场份额的情况下,提价,往往是给对手让出价格空间。

“老干妈”主要产品根据规格不同,大多集中在7-10元的主流消费区间。这也造成了调味酱行业定价难,低于“老干妈”没利润,高过“老干妈”没市场。“老干妈”的价格一直非常稳定,坚守价格定位,价格涨幅微乎其微,不给对手可乘之机。在“老干妈”本身强势的品牌力下,竞争对手们,要么为了低价导致低质,要么放弃低端做高端,而佐餐酱品类又很难支撑高端产品。

广告本质 占领消费者心智

广告的主要目的是以占据消费者心智而谋求市场,一句能够唤起消费者共鸣的诉求,往往成为品牌成功的利器。所以,企业的本质目的是占领消费者心智,而非广告本身,“老干妈”看似没有做过广告,但其已经完成了消费者心智的占领。

从学生入手,最容易唤起的消费记忆。据心理学分析,学生时代是品牌最容易引起好感和怀旧的时机。“老干妈”起家于学校附近的米粉店,无意中已经开始了消费者心智的占领。同时,由于“老干妈”的产品本身物美价廉,作为佐餐酱美味又极为下饭,经济不足的学生群体是其主要消费群体之一,口味的培养和消费者心智教育很好融合,很多留学生都把“老干妈”称为家乡的味道。

品牌符号化。行业经常有人质疑“老干妈”包装土气,多年来从未更换瓶贴等问题,事实上,正是多年来的坚持,其包装和瓶贴已经固化为最深入消费者内心的品牌符号,甚至成为这一品类的代表符号。

舌尖上的中国名片。现在,“老干妈”又早于很多产品,

开始走出国门,产品遍布30多个国家和地区。在国外不仅被称为“留学生必备”,也受到很多外国消费者的喜爱。这一步的跨出,使“老干妈”已经成为舌尖上的中国名片。

市场布局 从根据地扩张到全国

广州是“老干妈”最先爆发的区域市场,而后逐步扩张到全国。“老干妈”和一般企业的区别就在于,绝大部分企业是经过市场分析选择区域战略根据地,而“老干妈”是通过自然选择,首先爆发了广州市场。

1994年,贵阳修建环城公路,昔日偏僻的龙洞堡成为贵阳南环线的主干道,途经此处的货车司机日渐增多,他们成了“实惠饭店”的主要客源。陶华碧近乎本能的商业智慧第一次发挥出来,她开始向司机免费赠送自家制作的豆豉辣酱、香辣菜等小吃和调味品,大受欢迎。

正是货车司机让“老干妈”如同蒲公英的种子一样,撒向全国,并在最适宜的地方扎根生长。当时,以广州为代表,大量农民工进城,“老干妈”正符合了他们的口味和价位,于是首先在广州市场取得销量爆发。继而逐渐实现全国扩张。

现款现货 硬通货下的经销商策略

“老干妈”的经销商策略极为强势:先打款后发货,现款现货,现金流充盈,让各厂家叹为观止;以火车皮为单位,量小不发货;没有政策支持,“老干妈”没有广告,没有活动,自然也不会给经销商政策支持,而且利润空间很低,一瓶甚至只有几毛钱;大区域布局,一年一次经销商会,“老干妈”一年、甚至两年才开一次经销商会,一个省,或者几个省一个经销商,这种状况下,甚至还在进行省区合并。

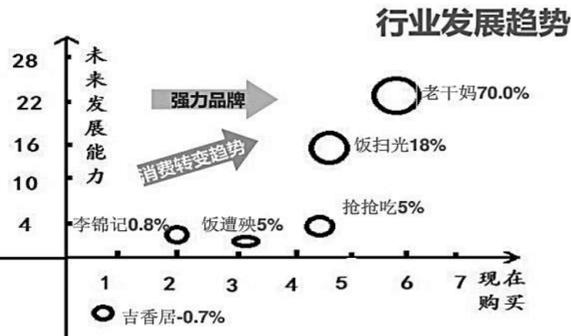
“老干妈”如此强势的经销商策略,底气何在?原因还在产品上,“老干妈”把产品做成了硬通货,只要能拿到货,就不愁卖,而且流通速度快,风险小,是经销商利润的可靠保障。

渠道网络 无所不在的深度广度

“老干妈”在2000年时就选择了一条与众不同的路子,只选择大区域经销商,并负责物流运输,区域经销商为了达到销售目的,就必须进行开发布,逐渐形成了经销商网络遍布区域便利店、商超,甚至菜市场的局面,“老干妈”产品随处可见。

“老干妈”先一步完成了渠道网络布局,形成了完善的经销商网络,产品随处可见。大区域经销策略也让“老干妈”的招商变得极为轻松,一年一次招商会就能搞定。

(作者为北京福来品牌营销顾问机构总经理)



世界之窗

充满创造力的小公司也能成隐形冠军

从创立到今天,走过140年发展历程的德国汉氏玻璃有限公司,是行业内名副其实的“隐形冠军”。大英博物馆、美国大都会博物馆、埃及国家博物馆、故宫博物院等著名博物馆的一些珍贵藏品使用的都是汉氏制造的展柜。因此业内有这样一种说法:去博物馆看珍品的同时不要忘了看汉氏展柜,因为它同样是珍品。

然而,这家已经传承至第五代的企业,却始终把自己控制在200人的规模之内,并且一直拒绝上市。在许多中国企业看来,这种毫无野心、的发展理念似乎有点不可思议,但是汉氏玻璃

第四代掌门人Till Hahn却说了一番更加不可思议的话:“我爸爸常说,如果能把公司控制在50人之内的规模,是最好的。”他解释说,50人规模的公司,可以让老板叫得出每个员工的名字,熟悉他们每个人的性格,这样他在推行一些决策的时候,可以根据每个人的情况,做出最符合现状的预期。如果是一家规模不大的公司,老板有机会接触和倾听每一个人的声音,也就更容易了解公司的真实状况,并获得创新灵感。比如不会碎裂开的玻璃,就源自一个员工对于玻璃碎裂之后伤到自己的抱怨。

“但是如果上市的话,情况就不一样啦!”Hahn认为,汉氏玻璃最大的成功,就是平衡好了短期利益和长期利益。但是资本市场通常对短期利益的期望值很高,公司很有可能为了迎合市场,做出伤害长期利益的决策来。“所以,上市未必是适合每一个人的选择。”Hahn表示。当然,他也强调,这和德国中小企业融资相对简单有很大的关系。

德国中小企业的活力和创造力,家族传承的平顺持久,都让许多中国企业家和研究者为之赞叹。汉氏玻璃的经验,同样有值得借鉴之处:一是立足于细分市场。如果你是一家几十

人的小企业,那么在细分市场找到属于自己的位置,建立竞争优势,就显得尤为重要。二是建立自身的竞争优势。如汉氏玻璃,定位于小企业,有自己的“看家本领”——核心技术优势。小企业或许应该更加关注最新的技术和市场趋势,紧跟步伐,更新自己的核心竞争力。三是良好的企业文化。就如Hahn所说,“老板有机会接触和倾听每一个人的声音,也就更容易了解公司的真实状况,并获得创新灵感。”管理良好的小企业,往往能长久保持创业氛围,创新活力不减。

(来源:世界经理人网站)