

■谈经论道

企业家不能都去挤“红海”

作为中国民营文化产业商会会长,我一直都梦想能用商业的力量扩大文化产业的影响力。所以,我一直在思考:如何才能把一个原本很小的产业,做成更大的产业?如何能让一个尚未被大家注意到的领域越做越大、获得更多人的认可和喜爱?在我看来,文化产业是一个充满了创造空间和想象空间的领域,特别是适合企业家实现梦想的舞台。

做文化产业要对文化的流行现象和新的趋势保持敏感,要注意人们的喜好发生的变化,以及有什么新的现象出现,才能更好地把握市场。

如果企业家不能保持对新现象的敏感,就会丧失很多机会,也不能创造出新的产业和市场。

世界在不断变化,企业家要有前瞻性,要能够看到未来会是什么样,而不是仅仅停留在现在。作为文化产业的企业家,更需要这种能力。去创造产业,才是真正企业家应该做的事情,才是真正企业家精神。而不是去挤“红海”,不是看到别人都在做一个很大的产业,也进去掺和一把。

这些年来,无论是文化产业还是其他产业,最大的机会和改变就是和互联网的结合,尤其是与移动互联网的结合。企业家要做的就是改变

人们的思维方式,改变人们的行为习惯,创造一个新的市场。不仅是视频,很多文化产业领域都有很多机会,尤其是移动互联网带来的机会。移动互联网时代,人们随时随地带着手机,可能一天24小时都不会离开互联网。那么,能够与手机、互联网结合的产业,几乎遍布所有人们能够想象到的行业。

其实很多领域,尤其是文化创意产业中的诸多方面,都能与移动互联网进行结合,并能催生新的用户消费习惯和市场需求,也会催生一批新的伟大的公司。在这样的环境下,企业家如果不

能跟上时代的步伐,不能感知新的文化现象和移动互联网带来的便利,不能真正研究移动互联网时代的用户习惯和行为变化,公司很有可能被淘汰。市场既充满了机会,又非常残酷,我们每个人都生活在大环境中,仔细地观察这些变化、抓住相应的机会,这是我们这一代人应该努力思考、并试图获得的能力。

(本文节选自全国工商联副主席、中国民营文化产业商会会长、百度董事长兼CEO李彦宏在第二届中国文化产业峰会暨东北亚区域文化发展论坛上的演讲。来源:人民日报)

■管理速递③

横山法则
激励员工自发地工作

市场经济条件下,职工和企业是利益共同体。企业善待员工,员工必然会对企业充满感情。而增强员工的自发控制可以大大提高管理的效率。

学会自我管理



什么是横山法则?

日本社会学家横山宁夫提出自发的才是最有效的,激励员工自发地工作最有效并持续不断的控制不是强制,而是触发个人内在的自发控制,这种观点被称为横山法则。

促进员工自我管理的方法,就是处处从员工利益出发,为他们解决实际问题,给他们提供发展自己的机会,给他们以尊重,营造愉快的工作氛围。做到了这些,员工自然就和公司融为一体了,也就达到了员工的自我管理。

因此,自发的才是最有效的,要激励员工自发地工作。



解读

微软公司的企业文化强调充分发挥人的主动性,让员工有很强的责任感,同时给他们做事的权力与自由。简单地说,微软的工作方式是“给你一个抽象的任务,要你具体地完成”。对于这一点,曾任微软中国研发中心的桌面应用部经理的毛永刚深有体会。毛永刚说,1997年他刚被招进微软中国研究开发中心时负责做Word,当时他只有一个大概的资料,没有人告诉他该怎么做,该用什么工具。和美国总部交流沟通,得到的答复是一切都要靠自己去做。就如要测试一件产品,却没有硬性规定测试的程序和步骤,完全要根据自己对产品的理解,考虑产品的设计和用户的使用习惯等,发现许多新的问题。这样,员工就能发挥最大的主动性,设计出最满意的产品。

微软是个公平的公司,这里几乎没有特权。盖茨并不是一直有自己的专门停车位,曾经他到公司晚了没地儿,也得自己到处去找停车位。正是这种公平和富有挑战性的工作环境,促成了微软员工巨大的工作热情,这种热情就是管理员工的最大工具。在微软,员工基本上都是自己管理自己。

增强员工的自发控制可以大大提高管理的效率,这一点也已经受到了国内许多企业的重视。青岛澳柯玛集团在这一点上就做出了不错的成绩。作为国有特大型企业集团,澳柯玛始终恪守以人为本管理的原则,成功地建立起了以“善待员工,厚爱企业”为核心的企业文化,大大加快了企业的发展,同时调动了职工爱岗敬业的积极性,有效地促进了员工们的自我管理。

澳柯玛集团公司特别注重通过人性化管理和为职工谋福利来共求发展。从为职工解决住房、进行技术培训、开展困难救助到改善工作环境、开通班车,凡是职工在工作、学习、生活中有要求的,公司几乎没有不考虑到并努力去做到的。公司在细微之处体现出的人情味特别让人感动。在澳柯玛,职工们工作的积极性特别高,自我管理能力也很强,尤其是提合理化建议的热情特别高。据统计,曾经在三年时间里,职工提合理化建议共计3200余条,其中被采纳1560条,创造经济效益达6300万元。



启示

有自觉性才有积极性,无自觉权便无主动权。在管理的过程中,我们常常过多地强调了“约束”和“压制”,事实上这样的管理往往适得其反。如果人的积极性未能充分调动起来,规矩越多,管理成本越高。聪明的企业家懂得在“尊重”和“激励”上下工夫,了解员工的需要,然后满足他。只有这样,才能激起员工对企业和自己工作的认同,激发起他们的自发控制,从而变消极为积极。真正的管理,就是没有管理。

Pea Pod
网络外部采购者

Pea Pod成立于1989年,是最早利用电子商务售卖食品杂货(包括生鲜)的公司之一,总部在美国芝加哥以北不远的小镇司考基(Skokie)。Pea Pod于1996年上线了官方网站peapod.com,正式成为了网上食品杂货零售商。

1997年,Pea Pod在纳斯达克成功上市。1998年7月,Pea Pod寄出了第一百万份订单,到2009年时共寄出了1500万份订单。2011年Pea Pod提出了虚拟食品杂货店(virtual grocery stores)计划,有超过100家超市和食品店入驻。Pea Pod以超市为供应商,收集到订单后与伙伴超市沟通自行购买、包装并送货。

Pea Pod主要是集中在网站开发和配送物流体系上而不是采购仓储。这样的做法使它成为了一个有效的网络外部采购者。工作集中在电子商务订单处理和送货方面。Pea Pod有1800名员工,2012年营收为5亿美元。

Fresh Direct
典型的稳健型企业

Fresh Direct成立于2002年,为纽约市及周边地区提供生鲜在线订购服务。Fresh Direct因为提供有机食品及当地所产食物而受到欢迎,也提供大量的犹太教食物,同时被Marine Stewardship Council认证为可持续海产品供应商。

Fresh Direct在长岛建立了近3万平方英尺的仓库,设有12个不同温度的保鲜区,其冷冻链生产系统及物流配送系统十分先进。和其他生鲜电商不同,Fresh Direct属于典型的稳健型企业,在进入其他市场前,它需要反复论证;2002年成立后以纽约曼哈顿为中心慢慢向外扩展,直到2010年才向旁边的新泽西部分地区拓展业务。

Fresh Direct于2003年融资3100万美元,目前员工人数超过2000人。2012年的营收约为4亿美元。

Ocado
准时完成95%的订单

Ocado于2002年1月正式商业运营,是一家英国的B2C网站,除了售卖生鲜外,也卖其他食品、玩具和医药产品等。2010年Ocado在英国哈特菲尔德建立了大型运营中心,到2011年时Ocado的配送服务覆盖到70%的英国家庭。

通过先进的物流技术,Ocado的订单正确率达到99%,配送使用的是其自有定制的冷藏型奔驰卡车,能在次日送达客户的订单占95%,其中95%的订单能准时甚至提前完成。Ocado于2010年7月登陆伦敦证券交易所,2012年Ocado实现营收6.79亿英镑,目前公司有超过5000名员工。

(来源:O2O商学院)



联网及物流行业基因,是一个跨越了物流、供应链和互联网的创业团队。

沱沱工社
线上商城线下供应链

农场主转型做电商,沱沱工社是九城集团(美国纳斯达克上市企业NASDAQ:NINE)旗下网站。

九城集团2006年推出国际贸易B2B(企业对企业)平台——沱沱网,跟阿里巴巴、慧聪网抢B2B业务。2009年成立九城生态农业,在北京平谷有千亩农场,初期靠线下销售模式,后来转向网络销售,主打中高端有机蔬菜、水果、肉类等。配送范围:北京主要城区,当日订单,次日送达。配送方式:订单金额不足98元的,运费20元。

Relay Foods
避免最后一公里问题

Relay Foods成立于2008年,原名Retail Relay,2010年改成Relay Foods,总部位于美国弗吉尼亚州的夏洛特维尔。

2012年1月,Relay Foods获得了种子轮的310万美元投资;2013年4月,获得A轮825万美元投资。对于那些没时间逛菜市场又想吃到新鲜食材的用户来说,Relay Foods可以让他们在晚上先在线看好想要的食品食材,购买后Relay Foods会告知供货商,让他们进行及时的采摘和准备,在第二天定时定点将食物递送给用户,这种做法能避免大多数蔬菜递送服务会遇到的“最后一公里”问题。

而除了生鲜电商,Relay Foods还推出了订购服务,让用户可以通过月付、年付计划购买食材。目前,Relay Foods有100名左右的员工,开通了4个城市的生鲜在线订购服务。

如果从产品的附加值和电商难度(注:电商难度是指该产品是否适合做电子商务,比如是否适合通过网络来展示产品的特色,是否适合物流配送,是否容易通过网络建立信任。)两个属性来对产品进行划分,生鲜类产品属于物流配送要求较高而且产品附加值也较高的产品。

生鲜电商:盯上了吃货这个大市场

文·鲍剑

临近春节,又到了食品销售旺季,目前,近年来不断升温的生鲜电商正在节前加紧布局。伴随着消费者购物习惯的变化,生鲜电商行业一方面积极适应消费者迅速积累的网上购买需求,一方面也想尽方法遨游于激战再起的地盘争夺的蓝海中。

生鲜电商话题引起国内外媒体广泛关注,讨论十分火热。而国内外十家独具特色的生鲜O2O电商的运营操作,也许能给电商们一些启示。

——中粮我买网——
央企玩转生鲜O2O

国字头,中粮旗下,资源丰富,资金雄厚,是生鲜电商公司中的“高富帅”、“大哥大”。网站销售米面、粮油、肉类、蔬菜、水果、进口零食等。国字头,大品牌,具备上游产业链优势。

配送范围:已覆盖北京、上海、广州、深圳、天津多个城市跟省份。配送方式:50元及以下,5公斤及以下,运费5元,北京城区次日送达。

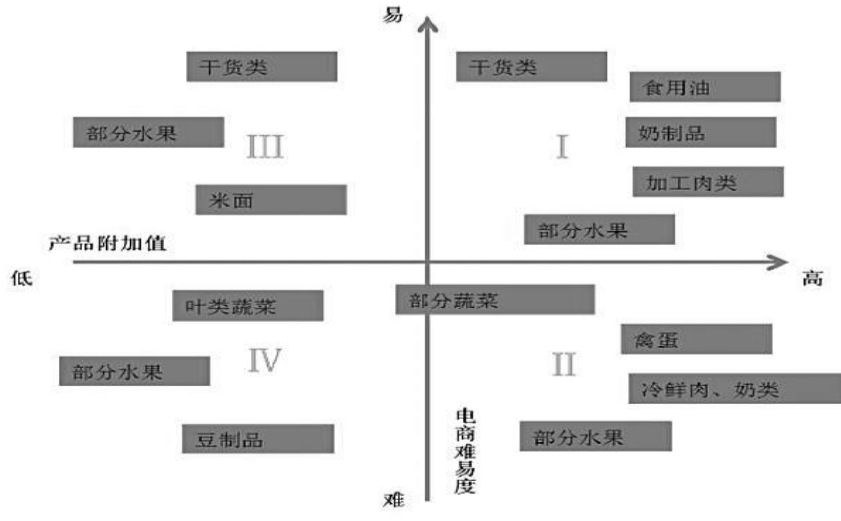
——顺丰优选——
快递成就生鲜商业

成立于2011年,顺丰速运旗下,网站销售肉类、水产、水果、酒水、进口零食等。属快递行业基因,具备冷链物流及快速优势。覆盖范围:已经覆盖北京、上海、广州、深圳、天津、杭州多个城市跟省份。配送方式:顺丰快递,早期的顺丰人做起了“靠人肉运输”的“特快”,如今顺丰速运已经成为国内最大的民营快递,2011年王卫不甘于快递业沦为电商公司的附庸,开始布局全国冷链物流,跨界杀入生鲜电商领域。

——鲜直达——
蔬菜流通模式革命者

成立于2011年,倡导建立全新的生鲜流通模式“建立一条从田间地头直达家庭厨房的生鲜管道”,目前网站主要销售蔬菜、水果类商品,走大众化线路,不卖套餐,论斤计价。产业链优势:依托北方最大蔬菜产地山东潍坊,基地直供,价格亲民。配送方式:自建配送团队,上午订单,下午送达,下午订单,次日送达。满19元免运费。配送范围:覆盖北京部分地区。

创始人李廷,山东潍坊人,曾创办过中国最早一家蔬菜行业网站“中国蔬菜网”,另外几个团队成员有着传统商业及物流行业从业背景,公司具备互



■世界之窗

看各国中小企业怎么进行全球扩张

在经历了八轮报价的激烈竞争后,2015年元旦,郭广昌的复星终于如愿完成地中海俱乐部(Club Med)的竞购,尽管最终报价相比最初时高出了44%。与此同时,绿地集团依靠海外房地产项目收入的强劲增长,顺利超越万科晋升行业规模第一,并推出了升级版的国际化战略。而TCL集团海外并购又有新动作,1月7日,它拿下了美国老牌智能手机和掌上电脑厂商Palm公司,宣称将重建这一沉寂多时的品牌。

2015年伊始,中国大企业继续着自己“有钱就任性”的扩张脚步。但这毕竟是大玩家的游戏,大多数人只有看热闹的分。对广大的中小企

业来说,进行海外扩张又该怎么办呢?

在经济学家智库(EIU)最近发布的一篇调查报告中,对全球近500家中小企业进行了调研,主要的调研问题是:如何进行全球扩张。在这一报告中,能看到全球各地的中小企业是怎样进行全球扩张的,他们的思路和做法是怎样。这对中国无数正在走出去或准备走出去的中小企业来说,无疑有积极的借鉴意义。

调研报告有以下一些有趣的发现:

一、很大一部分的受访企业都认为进行国际贸易对他们企业的生存发展非常关键。在未来5年,他们期望11%—50%的收入都来自全球销售;

二、在G7的受访企业中,69%都已经进行了全球扩张,有国际贸易销售进账。而金砖国家的受访企业中只有46%的企业有国际销售;

三、受访企业进行全球扩张时,最担心的是哪些因素?包括:1. 目标市场的基础设施是否完善? 2. 目标国家的政治稳定性; 3. 在当地设立商业机构的成本; 4. 对当地文化的熟悉程度; 5. 进入当地商业网络的进入性和成本。特别是在进入新兴市场时,基础设施、政治稳定性等因素被尤为重视地考虑。

四、大多数受访企业都会首先进入与其母国相类似的市场。如18.5%的金砖国家受访企业在南美

有设点,而只有4.6%的G7受访企业在当地有设点。

五、在目标国寻找代理商和合作伙伴,比自己直接开展工作要更好。中小企业往往预算、资源有限,与其直接单打独斗,在陌生的市场打拼,不如选择一个熟悉当地市场的合作伙伴。

六、中国仍然是全球中小企业扩张的理想之地,而非非洲则令人敬而远之。因为他们仍然相信,中国良好的基础设施、政府对经济发展的重视,以及政策推行的效率,是吸引人的商业基础环境。

作为中国的中小企业,在进行全球扩张的时候,也许可以借鉴这些观点和想法。

(来源:世界经理人论坛)