

谈经论道

企业家要时刻保持创新精神

今年是亚布力论坛成功举办第15周年,今年我们要探索的主题是“市场、法治与企业创新”,希望从这三个角度来观察一个变革体,经济体的发展,以此回味论坛本身以及近二十年来中国改革开放的发展史。

市场并非空中之物,只有在法治的框架下才能顺利地展开,我们将关注创新的法律环境,特别是严格的产权保护制度与创新之间的关系,给企业强有力的产权保护,能有效地降低企业面临的外部风险,这样,企业对研发、投资才会有更高的积极性。

挑战障碍,对现代经济的良性运转来说是至关重要的。作为行业当中的参与者,企业家要实时提防这一现象,今天的商业产品很成功,但明天的商业模型就可能面临巨大挑战甚至消亡,PC互联网时代有很多优秀的创业模式在移动互联网时代,不转型就会被淘汰,这是优胜劣汰的经济界的自然规律,也是督促企业家不断创新的警钟。

地年轻化,年轻一代的企业家有他们独特的价值观和方法论,他们无疑是未来经济的主力军。我们的企业家群体是对市场冷暖感知最敏感的群体,我们知道市场在改变并且已经在发挥更大的作用,我们齐聚亚布力就是要拿出我们的决心、更新我们的观念,以实实在在的实际行动做出更多的改变和创新。

管理速递

杰亨利法则 运用坦率真诚的沟通方式

沟通是自然科学和社会科学的混合物,是企业管理的有效工具。沟通还是一种技能,是一个人本身知识能力、表达能力、行为能力的发挥。无论是企业管理者还是普通的职工,都是企业竞争力的核心要素,做好沟通工作,无疑是企业各项工作顺利进行的前提。



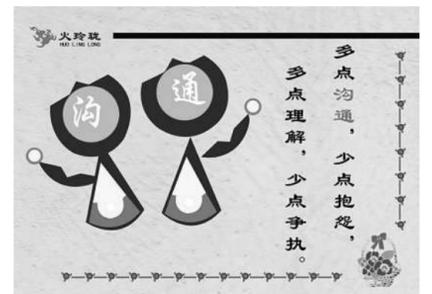
什么是杰亨利法则?

杰亨利法则是以发明人杰瑟夫·卢夫特和亨利·英格拉姆的名字命名。它的核心是坚信相互理解,能够提高知觉的精确性并促进沟通的效果。杰亨利法则从两个纬度上划分了促进或阻碍人际沟通的个体倾向性:揭示和反馈。揭示是指个体在沟通中坦率公开自己的情感、经历和信息的程度;反馈指的是个体成功地从别人那里了解自己的程度。



解读

英国的著名企业维京集团是一家年营业收入高达数十亿美元的大企业。企业创始人兼董事长理查德·布兰森建立起一种“把你的点子大声说出来”的创意机制。这种机制包括:该公司所有员工都知道布兰森的电话,员工一有好的构想,就能通过各种渠道让他知晓。集团每年举办的一次“家宴”,为那些想要贡献创业点子、平时较不易碰到布兰森的员工制造了毛遂自荐的机会,“家宴”为期一周,参加人数多达3500人。



启示

约翰·奈斯比特指出:“未来竞争将是管理的竞争,竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”更有一种说法已经被许多人认同:一个人事业上的成功,只有15%是由于他的专业技术,另外的85%却取决于他的人际交往技巧。

华堂商场再关一店

大型综合超市走向末路?

文·赵向阳

4月1日,伊藤洋华堂北京右安门店即将关闭。这是自2014年以来,伊藤洋华堂在北京地区关闭的第四家门店。去年4月至12月,伊藤洋华堂分别关闭了北京望京店、北苑店以及西直门店。

伊藤洋华堂接连关店。一方面,这是出于伊藤洋华堂中国区内部调整的需要。针对北京市场“不温不火”的经营状况,去年起伊藤洋华堂开始了从人事到门店的一系列变革,“华堂商场出现了定位错误,由于走低价格路线而陷入了价格战的死胡同”,伊藤洋华堂中国区董事长三枝富博表示。

另一方面,华堂关店也对外界释放了这样一个信号:华堂商场赖以生存的GMS业态本身遭遇了重大危机,在当前中国零售业环境下,它已经无法满足消费者购物的需求。

业态趋势 不仅仅是经营问题

GMS(General Merchandise Store)也称大型综合性超市,既有传统意义上超市的特性,又具有百货公司的功能,是超市与百货公司的综合。它所经营的商品和服务容纳了大部分消费者购物所需,商品主体结构为大众百货。

在中国市场,GMS业态伴随着华堂商场的扩张而大受欢迎。一些小型的,面积在数万平米以内的商业物业成为GMS业态的最好的选址目标,“向伊藤洋华堂学习”,几乎成为这些年本土零售企业的一个风潮。

然而近两年来,随着电商冲击、百货业购物中心化趋势越来越明显,以伊藤洋华堂为代表的GMS业态已经无法满足消费者购物需求,无论是商品和体验的丰富程度还是消费者对餐饮、娱乐业态的诉求,GMS业态与一些大型ShoppingMall相比,简直弱爆了。

从这个意义上来说,伊藤洋华堂接连关店,不仅仅是经营问题,更是趋势问题。每个业态都有自己周期性的生命,GSM更不例外。

剥离亏损 华堂呈现南橘北枳

伊藤洋华堂,又名伊藤荣堂,于1920年创立,前身为“羊华堂洋品店”,是日本主要零售企业,在日本全国各地经营百货公司。近年更积极在中国多个城市包括成都、北京(在北京称为华堂商场)等拓展零售业务。

伊藤洋华堂在中国主要在北京和成都两地发展。有一个非常奇葩的现象,那就是伊藤洋华堂在成都经营状况要远远优于北京市场,用一个成语来形容:南橘北枳。

以华堂商城成都双楠店为例,它是伊藤洋华堂全球门店中业绩最好的一家。华堂商场双楠店2003年开业,营业面积2.4万平方米,分上下5层。华堂成都双楠店2012年销售额便已经突破20亿元。不到三万平方米的面积,创下20多亿的销售额,毫不夸张地说,它是中国最赚钱的门店。

相比之下,伊藤洋华堂在北京经营状况并不尽如人意。根据中国连锁经营协会公布的数据,2013年,伊藤洋华堂中国区销售额72.66亿元,门店数14家,其中,北京8家门店的销售业绩不足25亿元,不到成都6家店销售的一半。华堂商场“南橘北枳”的现象由此可见一斑。

以即将关闭的华堂北京右安门店为例,2007年9



月28日,北京华堂右安门店开业,但遗憾的是在7年经营时间里它并没有实现盈利,连年亏损让华堂决定割舍该店。其实从去年5月开始,华堂开启了对亏损门店的剥离,先后关闭了望京店、北苑店、西直门店。

华堂方面坦言,没能及时满足顾客需求是关店的首要原因。在社会发展、顾客需求变化后,华堂的应对速度却较为迟缓。尽管北京市场形势严峻,但华堂方面并没有放弃。北京华堂相关负责人表示,右安门店将是华堂在京关闭的最后一家店,随后华堂将加大现有店铺投资改造,为今后在京长远发展做好前期准备。

发展吃力 食品百货定位不一

2014年,伴随着伊藤洋华堂中国区一系列人事调整,华堂商场北京区域的变革开启。成都伊藤洋华堂副董事长、总经理今井诚被派往北京担任总经理。今井诚是与三枝富博几乎同时到达中国的伊藤洋华堂成都公司创业元老之一,也是伊藤洋华堂成都公司创造零售奇迹的核心运营人物。

尽管华堂下了大力气针对北京市场进行变革。但从目前来看,北京华堂在京发展颇为吃力。消费者眼中,华堂超市部分生鲜、食品等经营有声有色。但这种高端的食品超市与其中低端的百货定位并不协调。也就是说,到华堂购买食品的消费群体对其百货部分的商品并没有太大感觉。这种消费层割裂的状况使得华堂商场陷入经营上的尴尬。

伊藤洋华堂商业有限公司副董事长、总经理今井诚曾表示,正是由于给外界传递的深刻食品印象的评价与认识,华堂才更需改变。华堂在食品上有超前的研究和探索,并根据消费者对口味、品质的要求进行不断升级,这也是华堂食品经营成功的秘诀。其实,华堂在衣料、住居方面也进行了不小投入,但显然这种投入并没有迎合消费者的需求与变化。

落后产能 GSM业态老态龙钟

以日本人做事的精致态度,伊藤洋华堂北京和成都

(来源:第三只眼看零售)

业内观点

前十年,中国零售市场处于快速发展阶段,消费者对于商品供应量方面的需求逐渐饱和,但现在不同了,随着消费者对生活品质需求提升,客观上对商业业态的创新提出了更高要求,零售商对商品品质的甄选能力、对商品资源的组合能力,以及在不同市场商圈环境下对商业业态的整合能力,才是一家零售回归商业本质、打造核心竞争力体现。

未来十年,中国零售市场将是不断追求品质,追求体验化、生活化消费的10年。不同城市、不同地区有着不同的商业风格,无论是大店还是小店,都有各自的市场空间,对实体店来讲,做好商品、做好服务,将零售的基本功做扎实,才是最重要的。不能否认未来移动网络购物会有很多市场空间,但实体店零售店只要本身做得扎实、坚守商业的本质,不断用创新的业态形式满足顾客所需,依然是市场的主导力量。

永旺(中国)董事长 羽生有希

世界之窗

特斯拉CEO的管理:不折不扣坚持完美

埃隆·马斯克(Elon Musk)是世界上最伟大的创新者之一,但这并非意味着他也是完美CEO。

马斯克是高科技豪华电动汽车公司特斯拉CEO,也是太空运输服务公司SpaceX的创始人。《华尔街日报》最新报道中揭示了马斯克的领导品质,以及其公司的前进趋势。

一名特斯拉公司前员工称,马斯克的远见和魄力鼓舞人心,但同时也令人感到精疲力尽。一些高管也称,马斯克的领导方式是“永不停歇”。特斯拉前工程师布利特·福斯特(Brett Foster)目前已经效力三星,他说:“我常常在特斯拉文化中挣扎,现在非常高兴不必再如此。”

特斯拉前首席财务官赖安·波普(Ryan Popple)称,特斯拉之所以能发展到今天这种规模,完全是因为有马斯克。但他不折不扣坚持完美的态度也让许多人的工作乃至生活变得十分困难,因为他们被迫去解决所有的技术挑战。

特斯拉主管公共关系的副总裁理查德·雷耶斯(Ricardo Reyes)说,马斯克的要求非常苛刻,以不正常的速度驱使人去完成工作,时刻保持不停。马斯克曾说过,他只想用“特种部队”为其工作,而“特种部队”通常指不正常的人。

马斯克是个设计天才和有远见的企业家,但那并非意味着他的“无情完美主义”获得员工的衷心支持。一个著名的例子就是,马斯克曾要求公司工程师在最后一分钟对首款Model S电动车进行设计上的改变。当时距离首批交付仅剩3周时间。

马斯克还给自己加了个新头衔,即“纳米经

理”,这是对其管理风格的奇妙而科学的描述。当其他商业领袖争取微观管理者的名声时,马斯克却称他为“纳米经理”。在科学定义上,微观通常意味着千分之一,而纳米则是十亿分之一。在本质上,马斯克比其他老板更喜欢在细节方面进行指导。

马斯克曾说:“我在与产品有关的问题上患有强迫症。我总是想看看哪里出了问题。当我看到一辆车、一枚火箭或一艘太空船时,我只能看到不好的地方。我从未看到过正确地方,那不是幸福的处方。”

马斯克向来以高标准闻名,这种态度帮助特斯拉的Roadster和Model S获得众多关注。马斯克也有“房间里最聪明家伙”的声望,无论“房间里”坐满了工程师、设计师还是职业财务人

员。但对于其手下员工来说,这是一种苛刻的工作环境。

许多特斯拉高管(包括前任和现任)都说,很少有人愿意公开发表与马斯克的的不同意见。那些与马斯克失去同步的人,通常不会留太久。在过去几年中,马斯克的公司有数千人离职,特别是领导层和管理层员工。

马斯克在特斯拉还没有继任计划。该公司的首席技术官和首席设计师多已经为公司效力5年以上,但两人都未被考虑成为马斯克的继任者。有消息人士透露,马斯克正在寻找首席运营官,这个职位多年来一直悬空着。许多人认为,马斯克会继续担任特斯拉首席执行官至少4到5年。未来如何,可能只有马斯克自己知道。(来源:腾讯科技)