

谈经论道

新媒体有助于打破信息壁垒

过去一年,新媒体对我们生活的影响在加剧,传播方式在发生根本性的变化。

新媒体为每一个人,不管你是普通的民众,或者是专业的新闻工作者,乃至专业的媒体,都提供了一个非常好的渠道,能够让我们非常迅速地去传播有价值的信息,有价值的新闻。

我们以前讲的媒体,是说个人跟媒体对接,比如我是CCTV的记者,是CCTV的主持人,很多新闻是因为CCTV发布所产生了影响力。但现在,只要个人有能力去做报道,他完全可以运用新媒体渠道去发布和传播信息,甚至能产生

很大的社会影响力,我觉得这就是社交媒体或者新媒体带来的根本性变化。这个变化带来的不仅仅是媒体的革命,实际上对社会方方面面都会产生很大影响。实际上当每个人都有权利,有能力去发布信息影响社会的时候,以前传统社会里的那种信息不对称被打破了。

我们以前讲的媒体很多是大众媒体,大众媒体是由少数人控制的精英媒体,少数人来选择让你读什么、看什么,选择传播什么东西,因为它掌握了媒介,掌握了内容的渠道。但在新媒体时代,社交媒体时代,当每个人都有发言

权,并且都有技术手段去传播、影响的时候,信息壁垒就被完全打破了,信息的不对称已被打破了。

所以在这个时候,你必须改变社会的管理方式,如果不改变的话,管理者就会非常被动。因为以前的很多管理方式是基于社会的信息不对称,现在信息越来越对称以后,管理方式就需要改变。

商业上其实也是一样,互联网带来了一个很大的变化,是跟打破信息不对称相关的。它可以让企业、产品的生产者或者服务者,直接面

对消费者,真正起到了去中介化的作用,让服务和生产之间可以直接对接,这是新媒体在商业上带来的根本变化,所谓互联网思维实际上跟这一条是相关的,也是让信息更加对称。

新媒体不断变化,也带来了社会变化,它不单单是传播变化,它会影响到我们生活的方方面面,我想每个人在各自的领域都会感受得到。

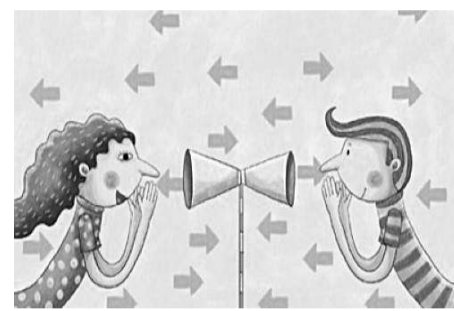
(本文节选自新浪首席执行官兼董事长曹国伟在“亚布力中国企业家论坛第十五届年会”上的演讲,来源:新浪财经)

管理速递③

沟通的位差效应
平等交流保证有效沟通

许多企业强调沟通,却往往忽视有效沟通渠道的建立。一个企业要实现高速运转,要让企业充满生机和活力,有赖于下情能为上知,上意迅速下达,有赖于部门之间互通信息,同甘共苦,协同作战。要做到这一点,有效的沟通渠道是必需的。

国内外事业有成的企业无不视沟通为管理的真谛。正如英特尔公司的前任CEO安迪·格鲁夫所言:“领导公司成功的方法是沟通、沟通、再沟通。”



什么是沟通的位差效应?

沟通的位差效应是美国加利福尼亚州立大学对企业内部沟通进行研究后得出的重要成果。他们发现,来自领导层的信息只有20%—25%被下级知道并正确理解,而从下到上反馈的信息则不超过10%,平行交流的效率则可达到90%以上。进一步的研究发现,平行交流的效率之所以如此之高,是因为平行交流是一种以平等为基础的交流。

为试验平等交流在企业内部实施的可行性,他们试着在整个企业内部建立一种平等沟通的机制。结果发现,与建立这种机制前相比,在企业内建立平等的沟通渠道,可以大大增加领导者与下属之间的沟通沟通能力,使他们在价值观、道德观、经营哲学等方面很快地达成一致;可以使上下级之间、各个部门之间的信息形成较为对称的流动,业务流、信息流、制度流也更为通畅,信息在执行过程中发生变形的情况也会大大减少。这样,他们得出一个结论:平等交流是企业有效沟通的保证。

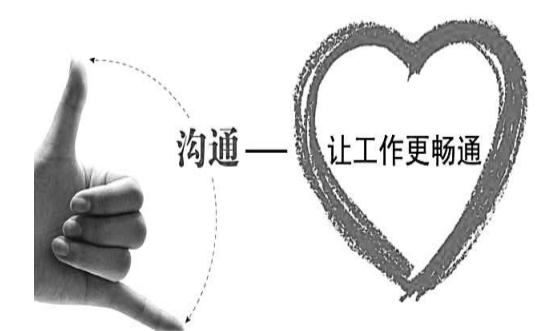


解读

1998年4月,摩托罗拉(中国)电子有限公司推出了“沟通宣传周”活动,内容之一就是向员工介绍公司的12种沟通方式。比如员工可以书面形式提出对公司各方面的改善建议,全面参与公司管理;可以对真实的问题进行评论、建议或投诉;定期召开座谈会,当场答复员工提出的问题,并在7日内对有关问题的处理结果予以反馈;在《大家》、《移动之声》等杂志上及时地报道公司的大动态和员工生活的丰富内容。另外,公司每年都召开高级管理人员与员工沟通对话会,向广大员工代表介绍公司经营现状、重大政策等,并由总裁、人力资源总监等回答员工代表的各种问题。

通过这一系列的举措,摩托罗拉让员工感到了企业对自己的尊重和信任,从而产生了极大的责任感、认同感和归属感,促使员工以强烈的责任心和奉献精神为企业工作。

沟通还能化解矛盾、澄清疑虑,消除误会。在联想的企业文化手册中明确写道:放开自我,让别人了解你的需求,让别人了解你的困难,让别人知道你需要帮助。主动了解他人的需求,让他人感到能得到理解和帮助。做到五多三少:多考虑别人的感受,少一点儿不分场合地训人;多把别人往好处想,少盯住别人的缺点不放;多给别人一些赞扬,少在别人背后说风凉话;多问问别人有什么困难,多一些灿烂的微笑。正是通过这些沟通渠道,联想充分唤起了员工间家庭般的和谐与温暖的感觉,营造了一个和谐温馨、信息畅通的工作氛围,达到了一种真正的上下同心。古语云:上下同心,其利断金。联想取得的成就很好地说明了这一点。



启示

平等的沟通渠道为企业带来了巨大的财富,同时给我们以无尽的启示:有平等才有交流,有平等才有忠诚,有平等才有效率,有平等才有竞争力。

一个沟通顺畅的企业必然是一个工作气氛融洽、工作效率极高的企业,在这样的企业里工作,哪怕再苦再累,也是心甘情愿的,因为心情是愉快的!沟通创造和谐,沟通赢得人心,它能够凝聚出一股士气和斗志。这种士气和斗志,就是支撑企业大厦的中坚和脊梁。有了这样的中坚和脊梁,必定人心所向,又何愁企业不发展呢?

(来源:新浪财经)

澳大利亚最大茶叶零售品牌T2

把茶叶做成“快时尚”

文·王燕

眼下正是清明、谷雨时节,新茶纷纷上市。中国是茶的故乡,茶园面积为世界第一,茶叶产品居世界第二位。但随着近年来不断延续并升级的“关店潮”,许多茶叶店感到前所未有的压力,茶产业“卖茶难”的乌云笼罩着中国茶产业,很多茶叶店没有足够的业绩,喝不到足够的现金流“茶水”,茶叶店长期处于“口渴”的感觉。如何提高销售业绩,缓解并最终化解茶叶店的“饥渴”现状,澳大利亚的一家茶叶店或许能给人许多有益的借鉴。

澳大利亚最成功的本土品牌应该就数T2了。联合立华2013年下半年以750亿美元的价格收购了澳大利亚最大的茶叶零售品牌T2。

T2是一家让人很难不去注意的店,简洁的设计,鲜艳的色彩,即便只是路过,也总忍不住要朝里张望几眼,直到某天实在是受不了好奇心的驱使,走进去一看才知道竟然是卖茶叶的。

很长一段时间这家店都被误认为是个卖家居用品的店,事实上,它的创始人最开始确实是想做一家家居用品店,但在和最初的合伙人考虑再三之后,选择了第二个方案——做一家茶叶铺。现在T2在澳洲及海外拥有超过60家连锁店,每个月销售的茶叶可以大约泡900万杯茶。

联合利华认为T2是澳大利亚创业故事中最神奇的一个,它带动了全新的一代人喝茶,开发了所有茶叶零售商最渴望的群体。

——不打广告——
靠口碑和顾客忠诚度

T2第一家店开业于1996年,位于墨尔本充满艺术气息的Fitzroy区的Brunswick街。最初,两位创始人Maryanne Shearer和Jan O'Connor是想做一家家居用品连锁店,但是当她们发现更大更有影响力的品牌也瞄准了这个市场之后,她们转向了第二个计划,做一家精品茶店。幸运的是,她们拥有了天时地利人和的所有要素。首先澳大利亚最大的茶叶进口商Bill Bennett愿意提供帮助,然后她们找到了一个位于理想位置的空闲店面,最后商量出一个可爱的名字T2——T代表tea,2因为她们有两个人。

Shearer说自己一直试图打破人们对茶设下的各种规矩,她总是将各种离奇的想法带给T2,通常都表现在新品种开发方面,各种明亮色彩的茶具和装饰在黑色的基调上显得异常抢眼,让顾客在门店中获得一种新鲜的但又较高端的零售体验。T2从来不打广告,全靠口碑和顾客的忠诚度。

曾经有风投试图收购T2,但最终因为经营理念的差异而放弃,所以当联合利华找上门的时候,Shearer也是相当的谨慎。不过联合利华给出了十分不错的价格,现在T2可以将它的触手伸向更广阔的天地。继T2伦敦店顺利开业之后,T2已经在英国开设了3家分店,纽约soho分店也已经开业。联合利华和T2签了一份12个月的合同,但是T2表示未来5—10年都想呆在现在的位置上。

——定位高端——
以体验引导消费

T2并不想将自己定位于超市里那些便宜的茶包,而是以中高档茶叶为主,还原饮茶本来的样子。T2的茶叶来源遍布世界各地,从传统的东亚国家如中国、日本到欧洲、英国、法国,也有土耳其和印度这样有着独特茶文化的国家的茶叶,还有一些澳大利亚本地出产的茶叶。

茶叶品种也是既有中国传统的绿茶、红茶,日本的抹茶、煎茶,也有英式早茶、薄荷茶、水果茶,还有印度拉茶等。就茶叶品质来说,以笔者比较熟悉的的中国茶为例,相



当于国内的同品种茶叶中的中档品质,价格也并不比国内的同品质的茶叶贵。

为了让更多的人了解茶,接受茶,T2将门店打造成了体验店的模式,好奇心驱使人们走进来看一眼,进来之后可以随意拿起样品闻一闻,店内还有砌好的多种茶供顾客尝一尝。T2的门店用茶叶茶具和各种与茶相关的事物营造出一种感官的体验,它鼓励人们在好奇心的驱使下去尝试,去发现自己喜欢的茶,可以说,只要进了T2的门,能忍住不买真的需要很强的自制力。

所有的T2门店都开设在客流量比较大的商业街或购物中心,店面或大或小,大的约有200平米,小的可能就只有30平米左右,但不论大小,共同的元素维持了品牌的统一性,每家店根据大小不同,店员是2—4个人。

——完美混搭——
中国元素与时尚风格

从店铺装修来说,T2每家店都以黑色木质墙面为基调,内部墙壁上贴满了中文旧报纸做的墙纸,以此来表现茶文化的起源。货架均为几乎占满整面墙的黑色方格架,据说灵感来源于中药铺。在这些黑色的方格里按颜色摆满了各种茶叶和茶具,每个小方格都贴有一个黑色的小标签用来说明这个格子里的茶叶品种。

进入店铺最先看到的通常是茶具展示台,紧挨着的是试喝区域,再往里是收银台。茶具展示台的摆放十分考究,茶壶茶碗一层叠一层,仿佛稍微碰一下就会塌掉,但其实都十分稳固,可以随意拿起来端详把玩。茶具的风格有十分传统的中式日式茶壶茶碗,也有典型英式下午茶的花样茶具,有充满中东风情色彩丰富的茶具,也能找到花样和纹饰十分具有现代感的茶具。总之不管你是热爱传统的人还是喜欢打破传统的人,几乎都能找到自己喜欢的款式。

店铺中间的长条桌上通常会放上4—6个茶壶,这些茶可能是经典的红茶绿茶,也可能是T2原创调配的茶,根据时令不同,推荐的茶也有所不同,而各种茶的搭配也是天马行空,比如土耳其苹果茶配热带水果茶,或草莓茶配生姜茶。听上去可能匪夷所思,不过也有不少意外地不错的组合。如果顾客试喝之后觉得很满意,就会一次带走多种茶叶回去自己搭配喝,不得不说是很高明的手段。同时,所有的T2茶叶都是纸盒加塑料袋的包装,一旦拆封,就需要装到密封性比较好的茶叶筒里,这时候你可能会顺便从旁边的茶具区里再顺便买上几个茶叶筒。T2也提供各种礼盒套装,礼盒的包装设计都十分别致而时尚。

——泛茶饮——
将茶点引入产品线

T2还将茶点也引入到产品体系中。说到茶点,最有名的就是五彩缤纷的英式下午茶的各种糕点和日式果子,T2的茶点也是以英式茶点风格的小饼干为主,并同时推出了可以配饼干的果酱和蜂蜜。

其实在笔者看来,对T2来说,所有非酒精类和非碳酸类的饮料几乎都可以算做茶的范畴,而所有与T2概念中的茶有关的一切产品都被一并包容了进来。

人们对不了解的事物往往更加注重视觉形式感,比如说到英式下午茶一定要有精美的瓷器,精致的茶点,穿着讲究的绅士淑女;同理,西方人对日本茶道和中国的功夫茶的兴趣也多是因其优雅的形式感。

T2用传统与时尚结合的“形式感”吸引了原本对茶并不那么了解的人们,同时也用“形式感”将自己与超市的茶包明确区分开。看着店员爬上梯子,为顾客取下放在架子上高处的茶叶的整个过程,都透露着一种小心翼翼地下珍藏着的宝贝的讯息。这也正是为什么T2可以在满足饮茶爱好者的同时,又能吸引新客户体验喝茶的乐趣。

——饮茶潮流——
茶店别为传统所累

看到喝茶即将成为一个新的潮流的公司并不只有T2,早在联合利华收购T2之前,星巴克于2012年就收购了美国茶叶零售品牌Teavana,并于2013年在纽约开设了茶馆(Tea bar),日本茶叶零售品牌Lupicia也于2014年在墨尔本开了第一家店。

其实茶叶体验店对中国人来说真的不是个新鲜概念,国内如天福茗茶、天仁茗茶等茶叶专卖店都提供试喝,也有茶具和茶点售卖,甚至还有茶道表演,就茶叶本身来说更是不乏精品好茶。

但淘宝上却出现了很多代购T2茶叶的网店,想象一下,若是T2有一天在中国开了店会是一番景象呢?国内的年轻人是会选择T2还是中国茶庄呢?

若是来自传统饮茶国的中国茶叶零售商缺席了未来的饮茶潮流,实在是让人惋惜的事情。如何传承中国茶文化的同时也因地制宜地营销并不容易,但固步自封肯定是绝对要不得的。

(来源:第三只眼看零售)

世界之窗

文·齐俊杰

谁让索尼一路溃败?

近日,索尼召开公司策略会议并公布其中期策略,为今后3年(2015至2017财年)的公司发展制定计划。索尼决定,自去年拆分电视业务之后,再将视频和音频业务部门拆分,成为自负盈亏的,索尼全资拥有的子公司。并将着手准备其它业务的拆分。

今日的索尼已经风光不再,索尼似乎江河日下,那到底是什么让曾经不可一世的电子帝国,走向如今的衰落呢?

2013年索尼净亏损12.7亿美元,截至2014年,索尼连亏7年。索尼家数数码全线败退,公司年会上,索尼全球总裁平井一夫甚至向股东低头致歉。索尼是一个伟大的企业,为何好像突然之间就不行了?

索尼今年2月宣布把PC业务卖给了日本投

资基金,同时也关闭了电子书业务,最近又将停止生产OLED电视,也就是高级的LED液晶电视。这确实很令世界震撼,因为1963年,正是索尼推出了世界上第一台晶体管电视机,之后无论是随身听,还是家庭摄像机,索尼的每一次技术创新都会给整个产业带来一次震动。然而,在1996年开发出平面阴极射线管技术之后,索尼好像就再也不能思考了。

索尼的成功正是基于对产品不断的创新和给世界带来让人尖叫的产品,但上世纪90年代以后,索尼非得要请职业经理人,要走全球化战略了,结果就是,索尼迅速吃成了个胖子。不只是原来的硬件,甚至还要做软件,特别是还把手伸向了娱乐行业。

索尼的沉沦似乎是从2010年前后开始的,

那这期间又发生了什么呢?这十年时间,正是互联网变革的时代,索尼很想拥抱互联网,但是由于产业链太长,覆盖面太广,根本就是自顾不暇。就拿电视来说,作为鼻祖的索尼,反而在这十几年不断地掉队,直到亏损连连。到了2012年平井一夫接管索尼,于是索尼开始了反省,只要是“不赚钱的孩子”,全都扔给别人。

索尼下定决心集中投资研发智能手机和平板电脑,但是好像有点晚了。2013年全球智能手机出货量中,三星以31.3%稳居第一,较2012年提高约2%。苹果15%占据第二,华为、LG,联想依次为4.9%、4.8%和4.5%。而索尼排名全球第六,仅为3.8%,所以索尼的“这个孩子”虽然被寄予厚望,但想“母凭子贵”并不容易,反而是金融和音乐一直在“贴补家用”。索尼的金融业实

现盈利13亿美元,约占索尼全年利润的一半;而音乐盈利4亿美元,收益还算稳定。

索尼的粉丝崇拜的是索尼游戏机和游戏、摄像机,而不是索尼手机、PC,索尼手机从诞生之日开始,一直就没有过全面领先对手的时刻。

索尼的溃败完全撤下了管理学的伪装,当年不可一世的索尼管理,那几乎被奉为了商界圣经,恨不得企业都得这样才能赚钱似的,其实解日管理学的人都应该有感觉,这种压抑的工作环境,甚至每天上厕所的次数都要严格限制,这样反人类的管理,只能扼杀创新,赢得了一时,却输在了未来。结果也很清楚,美国的苹果、谷歌式创新最终打败了日本的索尼式管理。

(来源:新浪财经)