

谈经论道

做时间的朋友顺势而为

美丽说从2009年11月开始做,到现在刚刚过五周年,今年却是我创业的第十个年头。2005年10月,我第一次创业,美丽说是第二个项目。2009年我看了很多垂直的行业,教育、医疗、旅游都看过,后来选在了女性时尚方向。经历了第一次创业失败的整个过程之后,我的心态没有了负担,很放松。没有什么东西是必成的,创业也是,享受这个过程才是最最重要的。创业是做你自己喜欢的事情,要专注在事情上,不要太注重结果。这是我的第一个分享,用屌丝的心

态来做事就比较舒服。我的第二个分享是做时间的朋友,顺势而为。怎么讲呢?随着时间的推移,女孩子肯定会变得越来越漂亮,穿得越来越好看,中国经济在发展,消费在升级,人们的钱也会越来越多,所以我们就做跟美丽和时尚有关的美丽说。创业要找准方向。做美丽说的时候,我花了一年时间来找这个方向。女性时尚领域有几个特征,第一是广域的,所涉及的人群其实很广;第二是高频次的,女孩子总是喜欢打扮;第三是大

家都觉得女人的钱比较好赚;第四,这是一个基本都是民营的行业。现在回过头来看,美丽说在过去五年多的时间里一直没变过,始终是做女性时尚方向的事情。2009年的那段时间里,我思考接下来该做什么。我经常去滑雪,滑雪的时候我也在思考这个问题:接下来该干嘛?滑雪最重要的事情是什么?我认为,滑雪最重要的就是从山上往山下滑,大智若愚,顺势而为。这就是《孙子兵法》里说的,善战人之势,如转圆石于千仞之山者,势也。

这个世界上,其实没有那么多激进的变化。如果我们在太空上从宇宙飞船里看地球,就会明白,这颗星球在过去几十亿年间没有什么变化,我们在短暂几年当中想实现什么飞跃是非常难的。创业早期获取用户、拓展渠道等不是个简单的事儿。所以大家要跟时间做朋友,调整到最佳心态,非常放松地去做。(6月1日,“美丽说”创始人徐易容在小饭桌创业课堂上向大家分享了自己的创业历程,本文节选自徐易容的现场演讲。来源:创业邦)

管理速递④

肥皂水效应 将批评夹在赞美中

肥皂水效应的产生是源自于人们内心对赞美的渴望。当人们听到外界的赞美就会产生愉悦的情绪。这个时候,再用委婉的语言来指出对方的不足之处,就会变成一种激励和鼓舞。



什么是肥皂水效应?

美国前总统约翰·卡文·柯立芝提出肥皂水效应:将批评夹在赞美中。将对他人的批评夹在前后肯定的话语之中,减少批评的负面效应,使被批评者愉快地接受对自己的批评。以赞美的形式巧妙地取代批评,以看似间接的方式达到直接的目的。柯立芝于1923年成为美国总统,他有一位漂亮的女秘书,人虽长得很好,但工作中却常因粗心而出错。一天早晨,柯立芝看见秘书走进办公室,便对她说:“今天你穿的这身衣服真漂亮,正适合你这样漂亮的小姐。”女秘书受宠若惊,柯立芝接着说:“但也不要骄傲,我相信你同样能把公文处理得像你一样漂亮的。”果然从那天起,女秘书在处理公文时很少出错了。一位朋友知道了这件事后,便向柯立芝:“这个方法很妙,你是怎么想出的?”柯立芝得意洋洋地说:“很简单,你看见过理发师给人刮胡子吗?他要先给人涂些肥皂水,为什么呢,就是为了刮起来使人不觉痛。”



解读

华克公司在美国费城,承包建筑一座办公大厦,而且指定在某一天必须竣工完成。这项工程,每一件事进行得非常顺利,眼看这座建筑物就快要完成了。突然,承包外面铜工装饰的商人,说他不能如期交货。什么?整个建筑工都要停顿下来,不能如期完工,就要交付巨额的罚款!长途电话,激烈的争辩,都没有半点用处,于是卡伍被派往纽约,找那个人当面谈。卡伍走进这位经理的办公室,第一句话就这样说:“你该知道,你的姓名在勃洛克林市中,是绝无仅有的。”这位经理听到这话,感到惊讶、意外,卡伍说:“今晨我下了火车,查电话簿找你的地址,发现勃洛克林市里,只有你一个人叫这个名字。”那经理说:“我从来没有注意过。”于是他很感兴趣的把电话簿拿来查看,果然一点也不错。那经理很自傲地说:“是的,这是个不常见的姓名,我的祖先原籍是荷兰,搬来纽约已有两百年了。”接着就谈论他的祖先和家世的情形。接着,卡伍又赞美他拥有这样一家规模庞大的工厂。卡伍说:“这是我所见过的铜器工厂中最整洁、完善的一家。”那经理说:“是的,我花去一生的精力经营这家工厂,我很引以为荣,你愿意参观我的工厂吗?”参观的时候,卡伍连连盛赞这工厂的组织系统,且指出哪一方面要比别家工厂优良,同时也赞许几种特殊的机器。这位经理坚持请卡伍一起午餐。直到这时,卡伍对于他这次的来意还只字未提。午餐后,那位经理说:“现在,言归正传。当然,我知道你来这里的目的。可是想不到,我们见面后,会谈得这样的愉快。”他脸上带着笑容,接着说:“你可以先回费城,我保证你的定货,会准时运送到你们那里,即使牺牲了别家生意,我也愿意的。”如果卡伍当时用了激烈争辩的方法,会不会有这样满意的结果?所以,不使对方难堪、反感,是会改变一个人的意志的。



启示

批评是进步的明灯,因为有批评才有进步。俗语说得好:人非圣贤,孰能无过?圣贤都会有过错,何况我们这些凡人呢!而有了过错,就得有人来指正,这样才会有进步。有句话:当局者迷,旁观者清。往往我们做错了事,自己却不知而需借助别人的批评、指正。赞美要看时机,批评要靠技巧。我们不要用恶语中伤他人,劝告他人时,如果能态度诚恳,语出谨慎,那我们将会得到更多的友谊,为我们的人缘加分。

(来源:福布斯中文网)

跨国公司在中國 一境山水几重天

文·石永恒 李建 炯高娜

2015年,一份“2014员工眼中最有前景企业”榜单,被认为是众多职场人士2015年就业选择的风向标。这份2014年底发布的榜单中,A.O.史密斯、宝马、阿里巴巴、万达集团、中信证券、优衣库、联合利华、葛兰素史克等分列各大行业榜首,被评为“2014年员工眼中最有前景企业”。其实,跨国公司在中國,可谓一境山水几重天,几家欢喜几家愁。成功者如麦当劳、宝洁、联合利华、A.O.史密斯、家乐福、三星等;可是,也有遭受挫折而从中国市场退场的,如美国的谷歌公司。这些经验、教训,对于那些意欲走出国门、开拓海外市场的中国企业而言,无疑意义巨大,值得借鉴。

A.O.史密斯 借本土渠道进军新市场

A.O.史密斯拥有141年历史,1996年来到中国,之后在中国市场一路成功,成为中国家电市场的最著名品牌。A.O.史密斯的做法是,在不了解中国市场、没有中国市场的专业人才、渠道的情况下,与中国本土企业合作,利用本土企业的人才、市场嫁接到自己的技术和产品上,从而避开了登陆中国市场时的人才、渠道匮乏,一举打开中国市场并站稳脚跟。

1996年,中美合资南京艾欧史密斯热水器有限公司成立,这是由中国南京玉环(集团)公司与美国A.O.史密斯热水器公司合资建立的企业。南京玉环是中国最早开发、生产家用燃气热水器的企业,玉环产品也已是当时中国公认的名牌产品。其时已在全国设立有26个办事处,有近300个正式销售渠道,并在销售超过500台的城市建立了售后服务中心,形成以南京为中心、覆盖全国的强大的销售服务网络。

但是合资公司开业后的经营业绩却差得出人意料,在开业不到3年的时间里,亏损不仅使得当初双方的股本投资(约1200万美金)荡然无存,而且还净亏380万美元。合资企业亏损的原因是多方面的,其中重要的一个原因是,合资企业从A.O.史密斯公司进口的产品部件价格过高,A.O.史密斯公司通过价格转移走了高利润,从而拖垮了合资企业,拖垮了中方。同时,利用3年的时间,接手和掌控了原来南京玉环的本土人才和销售渠道,从而顺利度过了进入中国市场的最初不熟悉时期。之后,其与中方分家,分道扬镳,成为市场竞争者。

这也警示中国企业,在与跨国公司合作时,一定要警惕对方的合作意图,事先预防可能的合作陷阱。但是,A.O.史密斯公司这种借助本土渠道、快速进入新市场的做法,值得中国的跨国企业学习。

麦当劳 用合作伙伴避市场风险

麦当劳的海外扩张,采取了直营店、特许经营店和合资店的方式组合,以有效地防范风险,获取经营收益。对于风险比较高的地区,实施特许经营方式,不投资不担风险,但获取销售提成的收益。目前特许经营方式是转让一家已在运营中的成熟麦当劳餐厅,不需要被特许者自行选址。特许经营是特许者与被特许者之间的一种契约关系。根据契约,特许者向被特许者提供一种独特的商业经营特许权,并给予人员训练、组织结构、经营管理、商品采购等方面的指导与帮助,被特许者向特许者支付相应费用。

在风险适中的地方则采取合资方式,在某个地区与一家本土企业进行合资,由这个合资企业再开分店。利用当地渠道、人才和关系,利益捆绑,打开市场的方式,是麦当劳进入中国的主要方式。

这给中国的启示是:中国企业在决定进入海外市场



时,可以根据市场的不同收益与风险情况,采取合适的进入市场的方式及经营方式。此举有利于有效避免风险、获取稳定的收益,并实现企业的快速扩张。

宝洁 调整战略抢占市场

宝洁公司在1988年以前,选择了合资的方式以降低在中国的投资风险。他们选择了拥有60多年历史的广州肥皂厂作为合资伙伴。广州肥皂厂当时已经积累了很好的品牌和形象,销售渠道畅通。1988年8月,美国宝洁与广州肥皂厂、香港和记黄埔(中国)有限公司及广州经济技术开发区建设进出口公司,成立了其在中国的第一家合资企业——中美合资广州宝洁有限公司,成立之初的股权比例为:宝洁和记黄埔有限公司65%(宝洁和记黄埔有限公司的股权结构为:美国宝洁69.25%、香港和黄30.75%)、广州肥皂厂30%、建设进出口贸易总公司5%。

但1990年之后,宝洁公司开启了其独资化的历程。宝洁和黄宣布,对广州宝洁增资900万美元,广州肥皂厂因无法凑足270万美元的增资款,持股由30%缩至20%。2000年,宝洁和黄以20亿元人民币的价格,收购广州肥皂厂所持有的广州宝洁20%股份。2001年,建总将所余1%股份出售给宝洁和黄。之后广州宝洁成为完全外商独资公司,股权结构为:美国宝洁80%,和黄持股20%。2004年5月13日,美国宝洁公司宣布,将以18亿美元从和记黄埔收购其在中国合资企业中剩余的20%股份。

类似的合资企业独资化现象不断上演,其目的都是为了抢占战略市场的主要市场份额。这给中国企业的经验和教训是:在面对主要的战略市场时,要制定预先的防范措施和防范机制,以避免边缘化。同时,以合法合理的手段加大自己的战略市场份额。

迪士尼乐园 企业需适应本土文化

迪士尼乐园的国际化,非常坎坷,可以说是一部企业本土化和跨文化管理的鲜活案例。东京迪士尼乐园经营中,美国华特迪士尼收益甚少;巴黎迪士尼乐园每年接待游客数量与最初目标相去甚远;香港迪士尼乐园虽采取了一系列本土化措施,但由于规模小难以吸引游客,营运处于亏损状态,不过,亏损方

仅为香港政府,迪士尼公司则有着管理费和特许权费用,不仅不亏反而可以赚钱。

在有了上述种种经验教训后,上海迪士尼创造了与其他迪士尼迥然不同的“上海模式”。上海申迪集团与迪士尼公司共同投资的三家中外合作公司,分别是上海国际主题乐园有限公司、上海国际主题乐园配套设施有限公司、上海国际主题乐园和度假区管理有限公司。其中,上海国际主题乐园有限公司中,中美双方持股比例分别为57%和43%;上海国际主题乐园配套设施有限公司中美双方持股比例分别为57%和43%;上海国际主题乐园和度假区管理有限公司中美双方持股比例分别为30%和70%。

“上海模式”中,中方通过参股管理公司,将共同参与未来上海迪士尼主题乐园和配套设施的投资、建设和经营管理。这意味着,在今后所有的乐园经营收益中,中方都享有投资比例的收益,与对方利益分享。

从迪士尼乐园公司波澜起伏的国际化经历中可以看出,企业本土化和跨文化管理一直是一个公司走向国际化面临的重要议题。

耐克 制定规则整合价值链

整合价值链就是一家具有优势地位的公司,对价值链的各个环节进行规划。尽管产业不同环节由许多不同公司来参与完成,但各个环节都会依照自己的安排进行运转。

耐克公司就是这样一家公司。2009年3月,耐克宣布叫停其位于太仓的在华唯一鞋类工厂。不断转移供应商,是耐克公司整合价值链的战略举措。自建厂开始,耐克的鞋就几乎全部从国外进口。由于劳动力成本上涨,耐克公司放弃日本而到韩国和台湾寻找供货商。当那里成本也上涨时,耐克在菲律宾、泰国、马来西亚签订工厂。在中国开始改革开放后,中国作为制造基地被耐克选中了。

耐克把微笑曲线的两端(设计和营销)牢牢地抓在手里,中间环节外包但控制。也就是虽然不加工运动鞋,但管理和控制着运动鞋的生产环节,以获取低价但优质的产品。

对中国企业的启示:学会制定商业规则,特别是整合价值链后的规则安排,至关重要。(石永恒为清华大学经济管理学院创新创业与战略系副教授,来源:《清华管理评论》)

专家观点

商务部5月27日召开专题新闻发布会,解读《关于加快培育外贸竞争新优势的若干意见》(下称《意见》)。商务部外贸司副司长支陆逊表示,外贸的竞争优势是建立在产业基础上的,产业的竞争优势决定了外贸的竞争优势,要以推动国内产业竞争力来推动外贸的发展。中国是第一货物贸易大国,实现了产品的国际化,但中国企业在经营理念、管理、研发、营销网络、服务等方面,和跨国公司还有很大差距。中国要推动企业国际化,培育更多的竞争力强的跨国公司。

中国企业海外开拓、发展之路才刚刚开始,任重而道远,在品牌运营及经营管理等方面还不擅长,如何能够突围,真正打造出属于世界级的大品牌,不仅需要智慧,更需要坚持。而研究跨国公司的经营管理,将为中国企业的发展壮大提供有益的借鉴。

世界之窗

从设计到产品需要一根“风筝线”

如果说创意设计好像风筝,扶摇直上,自由自在,那么DFM(design for manufacturing,量产可行性设计)就像风筝线。组成这根线的是材料、功能、装配工艺、机械/电气零部件的配合、零部件工艺、质量控制以及成本控制。设计的风筝可以高飞不坠,恰是靠这根线的收放。所以从设计到产品之间的距离,正好就是一个DFM的距离。

一个DFM的距离可以有多远呢?结构工程师说产品外形限制,密封没法实现,散热肯定做不了;电子工程师说外壳上音频输出孔的位置要改,否则找不到合适的元器件;塑料零件制造厂商的工程师说外壳设计成这样,模具结

构和动作太复杂,没法生产;机加工零件的工程师说这个特征是倾斜的,刀具进不去,怎么加工;质量工程师说这个零件无法确定基准面,不能测量尺寸;成本工程师说设计当初估计不足,额外增加了30%成本……所以这个距离可能远到遥不可及。

为了消除这段距离,苹果在其著名的工业设计(ID)团队之外,还有一支产品设计(PD)团队。他们为了一根手机天线就会做多套机械结构设计进行论证,分别对应不同的材料、工艺、成本、性能以及对工业设计的冲击。所有工程结构细节交付给富士康之后,后者只负责整合供应商、安排生产线、制作夹具和工业机器人等,并且

甘愿只赚取较少利润而规避工程开发的风险。仍有大量的工程设计细节问题由苹果常驻富士康的SQE(品控工程师)们现场解决。一台iPhone的驻站SQE可达百人。

行文至此目的并不是说要像苹果那样高投入地解决DFM问题,而是引起对DFM的重视和再认识。

需要正名的是,DFM并不是设计的敌人。虽然它可能对设计提出类似于“现实照理想”的约束,但好的DFM是可以为设计做加法的。例如3D打印技术就是用新技术丰富了设计手段。又例如DFM对材料、特性、形态、色彩、装配方式的跨界运用可以帮助常年从事特定门类的

设计师突破雷同化和平庸化的宿命。

DFM是一个需要被提上议程的创新课题。高效的产品开发团队通常采用的是ID-PD(工业设计-产品设计)并行方式。在前期就引入可行性设计,把成本和工艺的限制作为早期设计方向的重要依据,而不是放在最后。能够实施并行方式设计的基础是:一是产品设计团队本身具有足够的技术广度和深度,能够自主地做出技术决策;二是产品设计团队本身深入地参与创意阶段,具有开阔的思路和技术上的创新意识;三是产品设计团队有成熟的供应商体系提供精确的成本信息。

(来源:福布斯中文网)