

谈经论道

工业4.0就是干革命的“干”

工业4.0,我的理解是一个千字,干革命的干,就是两横一竖。

先说小的一横一竖,横的一条线就是企业内部要把研发、制造、采购、服务等这条产业链打通,就是企业内部的信息化。竖的一条线就是要从客户需求开始,一个客户订单能够拆解到具体工序以及设备的加工指令,包括采购,这个是纵向的一体化。再一个大的横线其实是跨企业边界的,怎么把客户需求到企业的制造采购环节,到下游的供应链,以及全社会的资源整合起来。

这条大横线是最引人遐想的。在工业领域,这也是一种模式的颠覆,在制造领域可能最难的

就是打破企业边界。比如自己建条产业链,高峰时候满足不了需求,低峰时候又产能过剩。

如果全社会制造资源能够共享,这样是效率最高的,能解决中国产能过剩问题,制造成本也可以非常大地降下来,反应速度也更快。但这个是最难的。企业之间怎么协调?怎么做利益分配?大家怎么把自己的秘籍共享出来?这个其实涉及到利益格局很大的一个调整。

通过流程信息化也是要把产业链做得更加敏捷,更加高效,成本更低,这是一个直接的动因。还有一个动因是,市场压力增加以后,企业比拼的还是差异化的竞争能力,也就是说你能更

好满足客户的需求。流程信息化说白了就是通过流程优化和信息化手段增加对客户和市场的洞察能力。

现在的竞争实际上是产业链的竞争,而不是单个企业的竞争,最终取决于产业链共同的效率、整体的效率。

这就回到我们讲到的工业4.0。每一个产业链的龙头,即拥有终端客户的这个企业,应该把责任承担起来。整个产业链要提升,要增加对客户和市场的洞察能力。工业4.0的第一要务是要提升对用户的理解能力。大数据或者信息能够在产业链分享的话,整个产业链的效率就会提升起来。

工业4.0不是一件产品,不是一个现成的解决方案,也不是一个软件,它是一个方向。中国制造业在朝这个方向走的过程中,最终目的是两个:第一是更好满足客户的个性化需求,第二就是更高效、更低成本、更柔性。

但是中国制造业应该达成一个共识,不管工业4.0讲得天花乱坠,最终你抓住了客户,你就能够占主导地位。中国的制造企业将来会有很大的竞争优势。

(本文节选自三一重工高级副总裁、首席流程信息官贺东东近日接受媒体采访时的讲话。来源:中国企业网网站)

管理速递④

热炉法则 规章制度面前人人平等

当你靠一个热炉太近就会感到很烫甚至被灼伤;当你离它太远,就感受不到它的温暖;保持适当的距离,你才会得到温暖和呵护。这个原理告诉我们,当我们遵守制度、执行它就能给我们带来益处;当我们违反制度,就必然会给我们带来伤害。



什么是热炉法则?

热炉法则又称惩处法则,规章制度面前人人平等。它是将惩罚作为管理的一种基本方法;一个组织必须具有大家遵循的行为准则,当一个组织的行为准则的底线被突破的时候,必须给予恰当的惩罚。热炉法则这个源自西方管理学家提出的惩罚原则,它的实际指导意义在于有人在工作中违反了规章制度,就像去触碰一个烧红的火炉,一定要让他受到“烫”的处罚。与奖赏之类的正面强化手段相反,而惩罚之类属于反面强化手段,“热炉法则”指导我们“三性”,即即刻性、预先警告性、彻底贯穿性。我们需要应用这三个特性来完善管理制度。

即刻性:当某人要碰到火炉时,立即就会被烫,火炉对人,不分贵贱亲疏,我们的管理制度也应如此,不分职务高低,适用于任何人,一律平等;还有,违反制度的行为与处罚之间间隔时间过长,就不能收到好的惩戒、教育作用,因此,执行制度一定要坚决果断。

预先警告性:火炉摆在那里,要让大家都知道触碰则会烫,这就需要我们的管理有一个健全的长效机制,只有立足于正反两面的引导,使人自觉地去行动,管理机制才能发挥其优越性。

彻底贯穿性:火炉对人绝对“说到做到”,不是吓唬人的。执行和落实惩罚制度虽然会使人痛苦一时,但绝对必要,如果我们在执行赏罚时优柔寡断、瞻前顾后,就会使制度成为摆设,失去其应有的作用。



解读

凡有规章必遵守,一朝废弛,危害无穷。第一是权威坍塌,有令不行;第二是人心涣散,各行其是;第三是人各私利,有私无公;第四是同拆热炉,大厦将倾。

在华为,新进员工有一条管理“高压线”就是:培训学习时不许上网聊天,违者,辞退。有一新员工不相信,“我偷偷上网,谁知道?”于是以职试规。他想不到的是华为是网络通讯的顶级高手,员工用于学习的电脑是受监控的。第二天该员工就被请离华为。

古今中外,“热炉法则”例子不胜枚举。古有“孙武治军”让这些士兵都明白了什么叫“热炉法则”,三国时代“孔明挥泪斩马谡”的故事也是热炉法则的一个好案例;今有四川希望集团的治厂方针“以慈母般的关怀善待员工,用钢铁般的纪律治厂”,也有海尔集团的规定,所有员工走路都必须靠右行,在离开座位时则需将椅子推进桌洞里,否则,都将被处以罚款。如此之类,都反映了“热炉法则”在管理执行时的必要。

启示

“热炉法则”阐述企业管理的惩处原则:

警告性原则:热炉外观火红,不用手去摸,也可知道炉子是热得足以灼伤人的。为了让员工趋利避害,企业的领导者就要经常对下属进行规章制度的教育和宣传,以警告或劝戒员工不要触犯规章制度。

验证性原则:用手触摸热炉,毫无疑问地会被烫伤。谁若明知企业有相关规定,还要以身试“法”,触犯单位的规章制度,就一定要对其进行惩处,以明纪律,以儆效尤。

即时性原则:碰到热炉时,立即就被灼伤。惩处必须在错误行为发生后立即进行,决不能拖泥带水,决不能有时间差,以便达到及时改正错误行为的目的。

公平性原则:不管谁碰到热炉,都会被灼伤。管理者应该是惩处制度最直接的体现者,对自己倡导的制度更应该身体力行。如果“刑不上大夫”,那么制度有如无文,甚至比没有更糟糕。

楚楚街:深耕90后用户的黑马电商

文·石章强 冉桥

近日,知名数据研究机构易观智库发布了《中国90后青年移动购物行为专题研究报告》,移动特卖平台楚楚街力压聚美优品、亚马逊购物等移动购物应用,成为仅次于手机淘宝的90后活跃用户数量第二大的移动购物APP。

随着移动设备的不断升级,移动购物开始成为国内电商领域的热点趋势,楚楚街则是这波浪潮中的代表企业。而楚楚街的商业模式有别于其他移动购物应用,专注于为90后年轻用户提供一站式移动特卖服务。

2014年底,楚楚街敏锐洞悉到90后用户对于品牌消费及需求发生了转变,对之前购物资讯类APP的模式进行了重大的战略调整,通过构建自身平台的交易链条,完成了从导购平台向电商平台的转型。并于2015年初将战略明确定位为品牌特卖模式,旨在为90后青年提供快捷、方便、高效的优质品牌产品服务。

事实上,楚楚街犹如突然蹿出来的一匹黑马,发展超出很多人的预料。在经过多年对90后人群的深耕之后,楚楚街如今涉及到的领域有服装、化妆品、零食、创意家居等多个方面,用户量更是超过了1.5亿,而这其中,有70%以上为90后用户。

而在进入2015年以来,“楚楚街”已经先后获得了腾讯应用创新大赛金奖、国际电商峰会金麦奖“新锐购物平台奖”、易观国际年度创新盛典“90后人气移动优惠购物应用”等多个奖项,并且入围了国际电商创新奖艾奇奖以及“WE-APP”全球移动互联网最佳应用TOP 50,同时还获得了和君资本、君联资本的青睐。

厚积薄发 上线前已拥有足量粉丝

楚楚街的成功是厚积薄发的过程,表面上是短短一年的时间,而实际上已经是经过了多年的积累。

和一般的新产品不一样,楚楚街上线前其实已经拥有了足量的粉丝,也就是说楚楚街是一个名副其实的“富二代”。

楚楚街背后的公司叫醋溜科技,正如他的创始人吕晋杰说的那样:“醋溜科技也是从‘屌丝’起步,多年以前,两个人揣着几万块钱,在北京西北四环以外租的地下室,没有手机信号,不透气,只有7个工位的地下室。”醋溜科技和大部分的创业公司一样,并没有多大的背景,也没有多牛的创业团队。

凭借早期做草根站长的运营和技术经验,醋溜科技几位创始人通过开发游戏应用迅速获得了大量的用户,当时醋溜科技不仅做到了人人网公共主页粉丝量全网第一,而且还获得了人人网非游戏应用总安装量



第一的成绩。

2011年腾讯正式宣布开放平台后,醋溜科技又成为最早在腾讯开放平台开发应用的团队之一,并且以“十模式”为核心理念开发了一系列的娱乐应用,深受网友喜爱,如“十幅图”、“十句话”、“十糗事”等,通过这些应用醋溜科技的QQ空间粉丝数达到了2000万。就是在这样的背景下,欢乐淘(楚楚街原型)应运而生,生来就是一个白白胖胖的“富二代”。

定位策略 持续打造“爆款”产品

笔者认为拥有可观的粉丝基础只是楚楚街快速成功的充分条件,差异化产品定位策略,持续打造“爆款”产品才是用户数剧增的关键所在。

作为电商导购的后进生,楚楚街并没有一味去模仿其他原有电商,因为如果沿着前者的路子走,不但无法超越他们,而且极有可能被拍死在沙滩上。所以,楚楚街走了一条自己最熟悉的“屌丝”之路,以一款9块9包邮产品成功切入90后消费群,特别是学生消费群体,很快就成为割据一方的电商导购品牌。

为什么9块9包邮能够俘获90后的芳心?笔者认为有两点:一是对90后目标消费群需求的准确把握,根据《百度90后洞察报告》显示,90后的消费跟品牌无关,重点在质量和价格;二是“9块9包邮”的噱头确实能吸引不少屌丝的眼球,直接使用“9块9包邮”作为APP的名称,诉求精准,表达明确。

广告推广 精耕细作“强势攻击”

楚楚街的成功还来自于她对社会化媒体的精耕细作及精准的广告投放策略。

做过网站站长的吕晋杰很了解目标消费群喜欢看什么样的内容,楚楚街通过在微信公众平台、微博、QQ空间、人人网公共主页等社会化媒体,把自己的内容推送给粉丝,让受众群体自发地向圈子内的人推荐,依靠自身拥有的几千万粉丝数成几何级扩散,很快便传播开了。

同时,楚楚街还和豌豆荚、360助手、安卓市场、91助手、百度手机助手、小米应用商店、联想乐商店、OP-PO Nearme等各大应用商店展开深度合作,携众商之力打造楚楚品牌。例如2013年底,和豌豆荚合作推出了“楚楚街——9块9包邮购千万话费抽奖”活动,走进包括清华大学、北京大学、中央财经大学、中央民族大学、中国人民大学、北京邮电大学、北京交通大学、中国传媒大学等在内的30所高校,与目标消费群零距离接触,取得了不错的效果。

2015年,拿到投资后的楚楚街推广策略更为任性,不仅启动了代言人计划,邀请粉丝一起选择代言人,而且还成为浙江卫视原创明星夫妻真人秀节目《一路上有你》特约合作伙伴,一波又一波地向目标消费群发起强势攻击。

塑造大牌 统一品牌深挖产品服务

不过,楚楚街想要从黑马变成头马,笔者认为除了任性的品牌推广外,还需要在品牌的统一性和产品的内容上下工夫。

首先,应实行统一品牌战略。实行统一品牌策略,可以集中人力、物力、财力等资源,综合塑造大品牌,同时节省大量的广告费用,增强企业信誉,有利于消除顾客对品牌的不信任感,有利于壮大企业的声势,树立超级品牌的市场形象。

楚楚街品牌与公司之间、品牌与产品之间存在着沟通不畅的问题。对于外界来说,楚楚街至少有三种不同的声音:醋溜科技、楚楚街、9块9包邮;作为公司名称的醋溜科技本身不具有知名度,不像海尔、联想、小米等,公司即品牌。只有楚楚街和9块9包邮两个产品名称是消费者所熟知的,但在百度手机助手上搜索“9块9包邮”,有300多个APP,楚楚街的9块9包邮如何跳出来?如何让消费者准确地找到楚楚街的9块9?这时就需要一个独立的品牌来支撑整个体系。楚楚街已经开始在自己APP的图标上印上9块9的标识,而在9块9的APP图标上又印上楚楚街标识,试图通过这种手段来实现品牌的统一。

笔者认为楚楚街的品牌统一不能只在表面建立两个产品硬关系,而应该上升到战略层面来考虑;要明确是否需要楚楚街和9块9两款产品并存,两款产品有无明确的细分诉求,如果有细分需求,需要考虑的不是同时存在的问题,而是如何相互结合、转化的问题。但对目前两款产品结构就会发现她们基本上没有什么差别,既然是同一个产品,为什么还要分为两个APP?这时应该果断砍掉一个,把所有资源、精力全部集中在一个产品上,并把把这个产品打造成热产品,品牌势能自然就起来了。

显然,楚楚街通过9块9的价格模式俘获了一部分消费者的心,那如何把拉来的客户留住?如何把现有的存量盘活?笔者认为楚楚街必须要深挖产品内容和服务。

楚楚街目前提供的内容主要包括9块9、值得买及品牌团三大块,这三块内容虽然经过了楚楚街小编的初选,但无论从商品展示还是二次服务方面都有很大的提升空间。

(石章强系锦坤文化发展集团创始人、上海品牌委员会秘书长、上海市品牌专家委员会,冉桥系锦坤文化发展集团项目经理、高级咨询师)

专家点评

2014年,中国移动网络用户规模达到7.3亿人,其中24岁以下90后移动互联网用户占26%,达到2.8亿人,形成了庞大的用户群和购买力,整个零售市场的格局将被这个特殊的群体重构。而定位为90后一站式移动购物平台的楚楚街,在这场新一轮的电商大战中已经占得先机。

楚楚街作为电商导购的后起品牌,能够在短时间内一路劈荆斩棘,冲出重围实属不易,但市场是残酷的,也是公正的,楚楚街这匹黑马还能蹦多久?笔者认为只要楚楚街理清了品牌战略,深挖产品内容和服务,成为头马的日子才指日可待。

吕晋杰



世界之窗

高档餐厅卖门票 赚得盆满钵满

现在做餐馆确实需要很好的创意,才能够吸引用户的注意力,美国芝加哥就有一家非常有创意、有意思的餐馆:Next restaurant。

所有的餐馆基本都是2种方式让顾客消费:顾客直接走进餐馆消费,或者提前预定,然后到时间过来消费。

Next restaurant 独创了一种全新的消费模式:让顾客像看电影,看演唱会,看球赛一样,选好时间和人数后,通过网上直接购买门票。买了门票后,在规定的客人可以直接进入餐厅,餐厅不会让客人点菜,而是会根据当天的菜单为客人上菜,上什么你就吃什么。

图,分别分为2人桌、4人桌、6人桌和7到10人的独立房间。每个人的价钱根据时间和位置的不同定价,大概在每人90美金或165美金。在美国,中等餐厅的人均消费大概是20到40美金,人均60到80美金算是非常高的餐厅了。所以,Next restaurant 的人均100美金以上,绝对是高消费了。

这样高消费的餐厅到底提供什么样的美食呢? Next restaurant 基本是每个季度提供一个主题的美食,这样每个季度都可以根据不同的食材,请不同的顶级厨师来提供最好的美食,有没有像邀请明星开演唱会的感觉?

因为每个季度提供的美食不同,所以这个餐厅还推出了年票,就是说你可以购买全年的年票,然后特定的时间来消费,这个有点类似电影年票的概念。他们的年票卖得特别好。

从2011年这个餐厅开业以来,大概4年的时间,这个餐厅已经接待了2万多名客人,回头客还非常多,可以说是越做越好。

Next restaurant 这个创新不但能够做到非常高的收费,而且大大降低了餐馆的成本:

第一,降低采购成本。便于餐馆集中采购,能够和供应商砍价。

第二,减少浪费。大餐馆为了保证能够供应菜单上的所有菜,会采购大量的食材,但由于顾

客的口味是随机的,很多食材不一定能够用上,所以白白浪费了大量食材。

第三,便于厨房统一管理,由于当天以及未来几天要做什么菜都已经规划好,这将大大减少管理成本。对于顾客来说,也降低了点菜时的成本,面对这么多菜,如何搭配也是一件头疼的事。

第四,因为不用靠自然人流,完全可以把餐厅开在租金非常便宜的地方。

而对消费者来说,每个季度可以享受完全不同美食的另类餐馆,绝对值得品尝之后,发到自己的社交媒体去炫耀一下,这样反过来又帮他们做了很多免费的广告。

(来源:O2O商学院)