

■ 谈经论道

请给未来梦想 给年轻人机会

我今天跟大家交流的是中国电子商务的昨天、后天和今天。我们要感恩昨天、敬畏后天和升维今天。

感恩昨天。我分享几个故事,可能有助于去看下一步的中国信息社会的创新发展。第一个小故事,阿里巴巴开始做电子商务是从B2B入手的,马云到美国去见互联网风险投资人,谈了三次没有一个愿意投钱。万幸,我们活了下来。在中国信息化过程中,要有自信去拓展商业模式创新的边界。

第二个小故事,阿里创办淘宝面临在这个领域里面成名已久的竞争对手eBay,如果我们放弃,就没有今天的大淘宝。在信息化过程中,要去突破和拓展竞争的边界,面对国际巨头,在开

放市场下中国企业是有可能赢的。

第三个小故事,当年如果我们不去推支付宝,当时的另外一家巨头已经等在中国门口了,也就意味着今天几亿消费者所有支付数据都会被另外一个国际巨头所掌握。在中国信息化过程中还要去突破和拓展制度的边界。

第四个小故事,2008年,我们准备开展云计算、大数据业务,我们下定决心再难也要去做。今天,在信息化过程中,我们进行了对技术边界的突破。

这四个小故事给大家最大的启示是:在信息社会的发展过程中,我们还有很多商业模式创新的边界,竞争压力的边界,制度设计的边界,以及技术边界要去突破,只有突破才有希望。

敬畏后天。如果要去设想三十年之后,我们一定会把信息化作为最关键的、最关键的维度进行思考,因为只有站在后天才能看清明天和今天。我们认为三十年之后应该有这样一幅图景:那个时候经济一定是一种共享经济形态,这种共享经济形态源于对数据的利用和共享。数据时代在今天才刚刚破土而出,还没有成为大众所认可的普遍化的观点。我们做的人多、达成共识的人多,这股力量就会强大,就会帮助中国的企业、中国的年轻人有更好、更大的平台,去利用数据的力量做成一个共享的经济体系。

升维今天。信息社会不仅需要研究推动,更需要我们实干闯出来。

今天谈“互联网+”的时候我想强调的是:

“互联网+”绝对不能加的两个东西,第一是既得利益、第二是传统思维。既得利益不仅仅包括传统产业、传统经济,也包括互联网经济这20多年的发展已经形成的既得利益者。只有一个大家共享繁荣的、开放的生态体系,才能让中国的电子商务有更好的后天。第二不能加传统思维。面对未来,面对后天,信息社会对我们有这么多挑战,这么多要做的突破,如果还抱着过去的观念、过去的制度、过去的权力,必然去损害下一代年轻人的希望和未来。请给未来梦想,给年轻人机会!

(本文节选自阿里巴巴集团总裁张建斌在近日举办的“2015信息社会发展论坛”上的演讲。来源:信息社会50人论坛)

■ 管理速递④

威尔逊法则
身教重于言教

重视自己“行动”的作用,在一个企业当中,各级管理者都起着至关重要的作用,所以,企业的每一级的负责人在提出工作要求、颁布管理规则时,凡要求员工做到的,管理者自己必须首先要做到,而且必须做得要好。更重要的是,领导的指导是员工克服困难的后盾。

ZARA:领跑全球服装快时尚

文·张大伟

近日,全球最大的品牌咨询公司Interbrand发布报告,评选出西班牙最有价值品牌。其中,服装品牌ZARA的品牌价值为86.64亿欧元,同比增长了14%,位居西班牙最有价值品牌排行榜第二。

ZARA向来以“快速、少量、多款”区别于一般服装企业。其中,速度是ZARA最突出的特征,快速设计、快速生产、快速配送、快速出售、快速更新。通过这种快速经营的模式,使ZARA新品的开发周期只有5—15天,其全年新款可超过12000款,平均每周就有200多款。这种“小快灵”的模式使ZARA成为全球快时尚品牌的典范。

ZARA的成功被很多业内人士认为是从一开始就贯彻执行了“互联网思维”,借用360董事长周鸿祎先生对于“互联网思维”的解读,ZARA执行的是“用户至上,体验为王,免费商业模式,颠覆式创新”。

——用户至上——
只提供消费者想要的

作为西班牙排名第一,世界四大时装连锁机构之一的ZARA,其设计团队为服装业界所称道,他们对时尚潮流的把控能力、复制能力一直处于非常积极的状态。

从最开始在时髦的路人身上找灵感,到去四大时装周上赤裸裸地抄袭,ZARA一直全力关注着消费者爱买什么,爱穿什么。而这正是ZARA具有互联网思维的表现之一。

ZARA的做法是这样的:在它的新货构成中,65%计划生产,35%机动调整。这35%之前是靠遍布全欧洲的手买来提供创意、设计,而现在则依靠互联网来实现。在社交媒体Instagram、Facebook上“潜伏”着很多ZARA的买手,每个人都关注了数量众多的时尚人士。

ZARA并不介意从一个普通的用户身上寻找灵感,也不介意试错。时尚圈2013的极简风、2014的运动风,ZARA都能在第一时间捕捉到流行风潮并推出产品,真正做到了“只提供消费者想要的”。

除了设计外,非常关键的一点是:ZARA全部自营店的管理方针,可以做到从设计、数据采集、到铺货完全贯彻客户导向,百分百做到“以用户为中心”。这种将前后端紧密相连,通过销售数据随时调整生产运营的手法,也是互联网企业优质鲜活的重要模式。

ZARA本身就是一款互联网产品,能不断地快速迭代,随时增删或优化自身的功能特性。

——体验为王——
有如置身高级时装店

ZARA全心地为用户体验实践到每个细节中去,它所强调的用户体验绝对是最符合消费者期待的。正与互联网企业的思维特点相同,不求大而全,只求抓住核心用户,刺中用户痛点,所谓一款成功的产品只解决用户的一个需求。

ZARA有许多办法来实现这一点,不仅包括服装本身,还包括整个线上线下的购物体验。

除了本身打造具有设计感的服装外,ZARA的门店陈列也与其他快时尚品牌明显不同,而是和高级时装店的陈列非常相似。而ZARA的目的也是如此——让顾客有如置身高级时装店,带来高级时装的购物体验。同样,其官网也同样打造成简约风格的现代型网站。不看定价,你很难一眼发现ZARA和其他高端品牌有什么明显的区别。

以上两点非常重要。尤其对ZARA的核心消费群体来说,这是一群将时尚放在第一位,将规格深深刻画在心头的用户。

对于互联网企业来说,打造好产品当然是第一位的,



但好营销也绝对非常重要。业界常拿ZARA不爱做广告说事,但实际上有心看过就知道,它只是没有用一般的手段做广告而已。

ZARA的所有门店无不开在城中最高端繁华的商业场所,也从不容许店面装潢的精美考究。兼具高端和情怀的门店选址和形象,正是其神秘性却有力的品牌形象“营销”,也是提升用户高端体验的一部分。

ZARA塑造高端形象的另一重要部分是每年的宣传模特。这些模特常常都是全球排名第一的顶级超模,而宣传硬照也都质感上乘,无不传达着一种“高端”的形象。尽管质量一直被吐槽,但谁都不能否认,ZARA就是和穿大牌有同样的视觉效果。

——商业模式——
平价大牌不买都难

“免费”是互联网行业的最大特征,虽然零售行业谈“免费”是不可能的,但谈“平价”是大有可能的。

在互联网行业,免费是聚集用户的不二法则,而后通过增值服务商业模式完成盈利。在零售业,低价同样能吸引到大量的客户,ZARA为顾客带来的“增值服务”就是那些来自大牌的设计。那么ZARA是如何通过对各个环节进行“先破后立”的调整做到无限趋近“免费”的呢?

还是得从设计说起。不同于传统服装品牌的设计师制度,ZARA不需要知名的设计师,他们需要的是买手、裁缝。只需要把时下最流行的风尚从T台、网络搬到工厂就可以。这为品牌节省了大量的设计成本。而在后面的生产中,ZARA遍布全球的外包工厂又为其生产节约了相当可观的成本。

通过这样简单的转换,昂贵的高端设计成为人人消费得起的平价商品,那些美丽的线条和绝妙的想法你我都花十几分之一甚至十分之一的代价占有,没有卖不动的理由。

但如果只是这样简单,那就太容易被复制了,ZARA也就不可能称霸市场这么久。在这些环节中,每一环节看起来都是简单的,实际上却都是精心规划的。这里面是品牌对于审美能力的把控。ZARA每年产生40000款新设计,又从中优选10000款面市,四分之三的设计被淘汰,留下来的都是精品。

这些被淘汰商品除了不好看外,还有另一个毛病是市场的接受度不够。这里面又涉及市场人员对消费者市场潮流的把握能力——能准确预测哪种款式是消费者喜爱的,会红的,就上哪款。

——颠覆创新——
不顾一切向前发展

“互联网思维”的核心就是要创新,就是要与别人不一样,才能成就独特的体验、打造独一无二的服务。

自1986年美国服装巨头GAP公司在公司年度报告中提出SPA模式以来,便备受服装零售业的推崇。SPA模式的宗旨是“有效地将顾客和供应商联系起来,以满足消费者需求为首要目标,通过革新供货方法和供应链流程,实现对市场的快速反应”。

ZARA也被认为是这种模式的实践者。的确,说ZARA是一家互联网化的企业,其中一个重要的依据就是,它的新品推出和库存控制就充分运用了迭代的思想,结合高效的“用户至上”逻辑,ZARA确实做到了对市场的快速反应。但是反过来从ZARA-SPA模式的形成过程来看,它其实一点都不SPA模式。生产、供货环节上,印染外包、缝纫外包、成衣采购什么都用,并未形成所谓高效统一的供应链,反而是拥有多种组合复杂的供应模式。

但就是在这么艰难的摸索中,却能看到ZARA在经营思想上的灵活,不以条条框框束缚品牌,而是不顾一切地以向前发展为动因,在试错中成长。

从ZARA的领导层来看,高学历人员比例较其他国际公司少,既可以说是缺乏高级的管理体系,又可以解读为摆脱了由经验带来的约束。这也使得其他人很难预料到ZARA下一步又会怎样发展,又会做出什么样不符合常规的决策。这种打破常规的灵活性,正是互联网思维的关键之处。

说到底,正是因为从领导层起,从品牌理念起就能做到真正的“用户至上”,根据用户的需求、反馈快速调整自己,而不在于手段、规则,所以ZARA才能称得上是最具“互联网思维”的企业。这也是为什么研究、模仿ZARA的企业很多,世界上却没有第二个ZARA的原因。

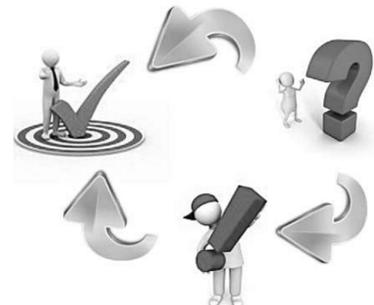
(来源:《销售与市场》)

什么是威尔逊法则?



威尔逊法则的提出者是美国行政管理学家切克·威尔逊。该法则认为,如果部下得知有一位领导在场负责解决困难时,他们会因此信心倍增。

每个组织都有自己管理绩效和指导员工的方法。指导有助于个人的成长并对组织的成功产生作用。如果对员工的指导很出色,绩效管理就转变成为一个协作的过程,这个过程可以让每一个人受益。手把手的现场指导可以及时纠正员工的错误,增强员工解决问题的信心,是提高员工素质的重要方式之一。



解读

不少著名企业都很重视对员工进行现场工作指导。麦当劳快餐店创始人雷·克罗克是美国社会最有影响的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里,而是大部分工作时间都用在“走动管理”上,即到所有分公司部门走走、看看、听听、问问,随时准备帮助下属解决工作中遇到的问题。麦当劳公司曾有一段时期面临严重亏损的危机,克罗克发现其中一个重要原因是公司各职能部门的经理有严重的官僚主义,习惯躺在舒适的椅背上指手画脚,把许多宝贵时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想出一个“奇招”,将所有经理的椅子靠背锯掉,并立即照办。开始很多人骂克罗克是个疯子,不久大家开始悟出了他的一番苦心。管理者们纷纷走出办公室,深入基层,开展“走动管理”。及时了解情况,帮助员工们现场解决问题,终于使公司扭亏为盈。

无独有偶,最先创造“走动式管理”模式的惠普公司,为推动部门负责人深入基层,又创造了一种独特的“周游式管理办法”。为达此目的,惠普公司的办公室布局采用美国少见的“敞开放式大房间”,即全体人员在同一间敞亮中办公,各部门之间只有矮屏分隔,除少量会议室、会客室外,无论哪级领导都不设单独的办公室。这样,哪里有问题需要解决,部门负责人就能以最快的速度赶到现场,带领自己的员工以最快的速度解决问题。正是这些保证了惠普公司对问题的快速反应能力和解决能力,并成就了它的辉煌。



启示

领导就要帮下属解决问题,这是当领导的责任,这个责任是推不掉的。所以作为领导就要帮下属承担责任。在有些企业会明确规定:“如果下属在工作中犯错,下属只承担20%的责任,剩下80%的责任由直接领导承担。”目的就是要让领导也明白:下属解决不了的问题,一定要帮他,这样下属在工作中就不会有太多顾虑,工作也会更加积极主动。

当然,现场指导要想取得好的效果,还要注意技巧。无论如何,指导都是一个互动的过程。当你在指导员工时,你需要积极倾听、提出问题、交流观点以及讨论切实可行的解决方案。你提出自己的反馈意见同时接收员工的反馈意见。指导员工时要关注哪些方面有待提高以及哪些方面做得比较好。总的目标是帮助大家提高效率。指导一个人帮助他克服个人缺点,使他的个人能力最大化,并发挥出最大的潜力。只有这样,指导才能起到积极的效果。

■ 世界之窗

可口可乐:让高管离岗6周以提升领导力

很少有公司愿意让高层管理人员离岗一个半月。但在可口可乐的领导力学院,有潜力的管理新星会被派往世界各地学习,用整整6周时间来让领导力取得质的飞跃。

这种环球游历是可口可乐公司2013年启动的领导力发展项目的一部分。该项目名为唐纳德·R·基奥系统领导力学院,以纪念这位在2月份去世的可口可乐公司前总裁。其宗旨是帮助参与者从头到尾全面了解这家公司。

可口可乐希望参与该项目的高管们能够获得CEO穆泰康所说的“头脑的知识和心灵的知识”,就是应对迅速变化的业务环境的具体原则与做法,以及对企业文化、价值和品牌的深厚情感。

几乎人人都清楚可口可乐面临的挑战。虽然它是全世界最受尊敬的公司之一,但随着消费者健康意识的提高,人们开始减少饮用该公司的拳头产品:汽水。为了应对这种状况,穆泰康开始着手提高生产率,并削减成本。

可口可乐并不是唯一一家开展此类工作的公司。德勤博森和智睿咨询的人才顾问表示,他们发现大公司对于培养高级管理人才的兴趣日益浓厚——但据博森统计,这方面依旧有较大的发展空间,目前仅有7%的培训费用被用于该领域。

可口可乐的项目在许多方面都非常引人注目。首先,很少有公司愿意让高级管理

员离岗一个半月时间。但可口可乐甚至不鼓励参加基奥学院的高管给办公室发邮件和打电话。

这种全身心投入的做法有三重好处。首先,项目参与者可以只关注一件事:学习。其次,这种状况将迫使留守的团队站出来,承担新的责任,进而使领导者深入了解其团队的优缺点。第三,与同事一起旅行数周,将在彼此之间建立起持久的关系。

基奥学院与其他领导力项目的另外一个区别在于,参与者很大程度上是在摸索中学习。他们没有提前安排的日程安排,只有抵达一个地方之后,他们才会知道要去做什么。这种方式还可

以培养他们在日常工作中必须具备的应变思维。

除了课堂教学外,课程内容包括角色扮演,旨在提高领导者倾听的技能。在项目最后,他们将接受一个顶点项目,所有人需要根据6周内所学习的知识,在返回正常工作岗位之后将项目完成。

该项目最宝贵之处在于,高管们可以走出熟悉的领域,观察其他市场的情况。对于整个可口可乐公司来说,该项目肯定还会带来其他回报——虽然有些好处需要在一段时间之后才会显现。

(本文作者Rick Wartzman是克莱蒙特研究大学德鲁克研究院的执行董事。来源:财富中文网)

丁家永 (中国客户关系网)