

## ■ 谈经论道

## 人生永远是从0到1和从1到10的过程

创业有时候就要精神不正常,就要死皮赖脸,但我觉得核心要素,首先是不怕失败。马云的阿里巴巴是第五家公司,史玉柱巨人集团曾经被人到处追债,这中间失败多,成功少。新东方做得算是比较顺利,但我的人生中,失败给予我的比成功多得多。有时候我们生命中的失败和苦难,往往是我们做成大事的基础。

第二是不不断否定,尤其是否定自己。我们要否定自己,因为在这个世界上你既不是很牛,也不是一无是处,你必须首先认清自己,然后突破自

己。做事情成功了要去检讨能不能更好,失败了要想怎样再次崛起,这就是不断否定自己的过程。所以当遇到企业家对你不理不睬完全没有谦和态度的时刻,可以判断这样的人已经可以不被称做企业家了,因为他们已经进入了一种自以为很牛的轨道,而不是可以随时清零重新开始。人生永远是从0到1和从1到10的过程,我做创投就是从0到1,把新东方持续做下去,那是从1到10。

第三是保持好奇,人生要对各式各样没有见过的东西没看到的事情有钻研精神。比如

我每年至少给自己留下一个月的时间到全世界没有去过的地方旅行,旅行的时候一定要找没有见过的东西去思考,并且还要形成文字,这是好奇心的体现。人的一生就是不断追求好奇事物的过程。新东方去美国上市,我学会了怎样运作一家上市公司;移动互联网来了,整整两年我一直在研究它与教育的关系。我认为我现在一定是专家之一了,不管外边多少人想颠覆新东方,我认为他们已经不那么容易了,因为我也变成了移动互联网和教育相结合的专家,把互联网和教育结合

的思考我每天都在做。

我们的创新创业不是口号,不是一时的新奇,一定是想大事,从小事做起。任何小事,只要方向对了,积累下来可能就是大事,相反天天想做上市公司,反倒很可能做不成。(创业)要的是你的情怀,是你做伟大事业的基础,是你脚踏实地从小事做起,抱着创新创业的精神不断前进的事业和生命。

(本文是新东方创始人俞敏洪近日在达沃斯青年论坛创业者峰会上所作主题演讲的节选。来源:新华网)

## ■ 管理速递⑥

倒金字塔管理法  
赋予员工权力

管理大师德鲁克预言,“未来的企业组织将不再是一种金字塔式的等级制结构,而会逐步向扁平式结构演进”。实践证明,企业组织结构由“金字塔”向“扁平化”转变,已成为企业管理中组织结构发展的必然趋势。德鲁克预言中的“扁平式结构”就是倒立的“金字塔”。

什么是倒金字塔管理法?



倒金字塔管理法最早由瑞典的北欧航空公司总裁杨·卡尔松提出。

在一般的传统公司中管理是个“正金字塔”,最上面这个人总是总经理,或者是叫决策者,中间这一层叫中层管理者,最下面这一层是一线人员,或者称为政策的执行者。卡尔松发现要把公司做好关键在于员工,卡尔松在这个“倒金字塔”管理法的最下面,给自己命名为政策的监督者,他认为公司的总目标一旦制定下来之后,总经理的任务是监督、执行政策,达到这个目标。那么中层管理人员不变,最上面这一层是一线工作人员,卡尔松称他们为现场决策者。

“倒金字塔”管理法总的含义是“给予一些人以承担责任的自由,可以释放出隐藏在他们体内的能量”。这让员工感觉到,我是现场决策者,我可以对我分内负责的事情做出决定,有些决定可以不必报告上司。把权力、责任同时下放到员工身上,而卡尔松作为政策的监督者,他负责对整体进行观察、监督、推进。



解读

上世纪70年代末,石油危机造成世界范围内的航空业不景气,瑞典的北欧航空公司也不例外,每年亏损2000万美元,公司濒于倒闭。在这个危急的时刻,一位朝气蓬勃、极具领导才能的年轻人杨·卡尔松受命于危难之际,担任了北欧航空公司的总裁。卡尔松接任后采用了新的管理方法,一年后,北欧航空公司赢利5400万美元。这一奇迹在欧洲、美洲等广为传颂。

卡尔松来到北欧航空公司时,公司一片萧条,人心惶惶,员工们不知道公司会走向何处。卡尔松利用3个月时间,在仔细研究了公司的状况后向所有员工宣布,他要实行一个全新的管理方法。他给它起名字叫“Pyramid Upside Down”,我们简称叫倒金字塔管理法,也有人称之为倒三角管理法。

美国商人佩提接到通知要乘飞机从斯德哥尔摩到巴黎参加地区会议。阿兰德机场是斯德哥尔摩也就是瑞典的国际机场,阿兰德机场距离斯德哥尔摩70公里,当佩提先生到达机场后,一摸口袋,发现没带飞机票。

没有机票是不能够办理登机手续的。正在这个时候北欧航空公司的一位小姐款款走来问道:“我可以帮您吗?”佩提显得很不耐烦,说你帮不了,可是小姐还是笑眯眯地说,您说出来或许我能帮助你。当得知佩提的飞机票忘记在了饭店411号房间后,小姐给了他一张纸条,让他拿着先去办登机手续,剩下的事情由她来处理。佩提到了登机口,小姐很快就办好了手续,当飞机还有十分钟就要起飞的时候,刚才那位小姐把他的机票交给了他。

那么机票是怎么拿到的呢?原来小姐拨通了饭店的电话后说:“请你们到411号房间看看是否有一张写着佩提先生名字的飞机票?如果有的话,请你们以最快速度用专车送往阿兰德机场,一切费用由北欧航空公司支付。”

是什么力量使她这样做呢?就是“倒金字塔”管理法,因为这一管理法把权力充分地赋予了一线工作人员。



启示

“倒金字塔”管理法改变了传统的上令下行的管理方式,其核心就是人人都要承担责任,可以对份内的事情做出决定,不必事事上报。而总裁只负责对政策的执行进行观察、监督、推进。其目的是让每个员工可以在这个由公司管理者搭建的空间里,自由发挥,释放自己的工作热情。而员工一旦受到信任与重视,就会为企业发展提出好建议,就会使自己甚至是整个企业的工作效率大大提高。

## easy 家乐福:走向未来的实体店

文·赵向阳

一个销售规模400多亿的零售巨头如何做创新?

作为最早进入中国市场的外资零售巨头之一,家乐福近两年的创新与变革值得关注。家乐福进入中国已经有20年时间,尽管在这期间家乐福做出了不少调整和改变,但真正称得上变革性的动作,主要是这两年发生的,它们分别是:自建物流,构筑自己的供应链系统;首度引入“easy家乐福”便利店业态;涉足电商,尝试O2O模式。

虽然目前无法以实际的经营数据来证明家乐福做出的上述动作是正确、有效的,但它们却代表了实体零售转型的主流方向。笔者认为,easy家乐福便利店某种程度上代表了实体店未来的发展方向。

——格局提升——  
借鉴欧洲社区超市模式

家乐福在中国开出第一家easy便利店是在2014年11月,这家便利店位于上海闵行区红松路。easy家乐福借鉴了家乐福在欧洲的社区超市模式,大胆采用橘红和黑色作为主色调,颜色上的明显反差提升了整个卖场的格局和辨识度。便利店内有照片打印机、ATM等集合了社区服务功能的设备。门店商品SKU(即库存量)数大约数千种,以粮油、红酒、沙拉等食品为主。与社区型超市相比,家乐福便利店缺少生鲜品类。

今年6月,easy家乐福中国第二家店开业。与第一家店相比,easy家乐福第二家店更加完善,更加像一个成熟的卖场(第一家店略有生涩)。该店面积400平方米左右,分上下两层。第一层为商品陈列区,第二层是顾客就餐区、卫生间以及店长办公室等。

据该店店长介绍,这家easy家乐福便利店商品数大约4000个,员工12人,销售品类以食品和生鲜为主,这一比例大约能占到商品总数85%左右。值得一提的是,easy家乐福中国第二家店比第一家更加时尚,该店与上海某画廊合作,将一些画家的艺术作品挂在便利店就餐区进行展示,从而提升了整个卖场的格调。

——概念更新——  
社区超市与便利店结合

据了解,easy家乐福将成为家乐福试水小型门店的一个重要触角,今年打算开10家这样的门店。正如前面所说的,easy家乐福某种程度上代表了未来实体店的发展方向。之所以有这样的判断,笔者认为,它的以下特征非常符合未来零售业的变化:

首先是社区超市与便利店的结合。与其说easy家乐福是一家便利店,还不如说它是超市与便利店的结合,或者说是一种微型超市的概念。一方面具有便利店方便、快捷的属性,另一方面也具备了社区超市品类齐全的特征。

“从目前中国零售市场来看,大卖场的粗放式经营正在面对严峻挑战,便利店的发展由于受到业务更新和店铺升级的影响,原有的经营面积已无法承载更多社区服务和便民业务,单店面积也在不断扩大,零售市场业务需求催生了微超这种新业态。”有零售专家指出。

——体验升级——  
满足顾客购物舒适诉求

其次是顾客体验的升级。未来消费者对购物体验更加在意,除了商品要有竞争力之外,购物环境也要更加舒适。而easy家乐福正好满足这一诉求,特别是它设在二楼的消费者就餐区,环境优雅、座椅



舒适,还有WiFi、充电插座等方便顾客使用的设备。消费者在一楼买一杯咖啡或者买一份盒饭上来食用,也是一件非常享受的事情。此外,easy家乐福还提供一些进口食品、照片打印机等特色的产品和服务以增加消费者的粘性。

——突破转型——  
成为电商落地重要载体

easy家乐福还承载了一项重要的使命,即它成为了家乐福O2O的触点。

与很多便利店一样,easy家乐福将成为家乐福中国电子商务落地的重要载体。据相关负责人介绍,目前easy

## ■ 业内解读

## 让顾客easy才有“钱景”

文·老笑

在当前极其困难的市场环境下,任何尝试和探索都值得点赞,即使调整而死也远胜坐以待毙,何况,家乐福也有足够的资源和能量发展便利店。

**有利条件:**首先是品牌。在中国大陆市场,家乐福仍是一个响当当的品牌,在消费者中间有较大的影响力、号召力。家乐福做便利店,品质让人放心,服务也有保证,切入市场的速度自然比一些名不见经传的零售品牌来得快。

其次是供应链。经营大卖场多年,家乐福的自采自营能力当流一流,物流配送网络也相对健全,特别是在其总部所在地的上海,几乎不存在任何开店的障碍。在发展初期,单从商品的角度来看,几乎不会增加家乐福的成本。

最后是品类。作为大卖场中的佼佼者,家乐福的各种经营品类应有尽有,优势突出,便利店经营的几乎任何品类,差不多都可以在家乐福大卖场中找到。至少,家乐福对便利店经营的门类不见陌生。

当然还有一些其他的优势,例如实力雄厚,在华经营多年,对中国市场熟悉,人脉充沛,这些都会为其发展便利店业态提供一定的基础。

**制但也有因素:**尽管有一些“先天优势”,但便利店毕竟不同于大卖场。不仅大卖场的模式不能套用,就是家乐福便利店在欧洲的经验也不能简单移植。

直观来看,easy家乐福的发展至少面临4大考验:

家乐福开通了网上下单,门店提货的功能(当然是针对家乐福的电商)。此外,easy家乐福在门店设立了多个智能终端,可以实现在线下单、支付、浏览商品等功能。

在实体零售业业绩下滑的背景下,O2O被业界视为突破与转型的一个共识。因此,easy家乐福将成为家乐福开展O2O的触点,配合其物流、信息系统以及网店布局的进一步完善,其功效将进一步发挥出来。

尽管easy家乐福在朝着未来消费者需求变化的方向改进,但作为一个新业态,它依然有很多需要打磨的地方。比如,生鲜就是其一。在笔者看来,easy家乐福生鲜经营不光品类不足,并且新鲜度和品相较差。在未来,生鲜是实体零售企业对抗电商的重要法宝,easy家乐福应当加强这一品类的经营。(来源:第三只眼看零售)

## ■ 世界之窗

## 小小剃须刀撑起7.5亿美元估值

7月8日,剃须刀网络直销公司Harry's宣布完成7560万美元C轮融资。有消息称,本轮融资后,该公司估值7.5亿美元。

Harry's成立于2011年。该公司在网上通过一次性支付或订购合约出售剃须刀,但它的业务并不仅限于此——Harry's还是唯一一家掌握生产—销售全流程的剃须刀公司,从剃须刀的制造到最后的直销环节都由自己一手操办。

剃须刀听起来似乎不是一个能够让大众兴奋的东西,但创始人Jeff Raider用他独特的商业模式做到了这一点。这样一家初创企业是通过怎样的方法在如此短的时间内取得成功的呢?

这一切都源自Raider对于现有剃须刀的抱怨,他发现他每个月都需要花20美元去购买一小包昂贵的剃须刀片,这让他非常苦恼。就这样,Harry's诞生了。

Harry's的宗旨是“有质量的工艺,简单的设

计,现代化的便利,还有最重要的一点,不要为一把好剃须刀过度付款”。因此,他们把产品线简单地分为两个:20美金的铝制把手WINSTON和10美金的镀锌混合物制成的TRUMAN。

最初,他们通过与德国一家老牌的剃须刀生产工厂合作,来精简整个生产流程。这种垂直生产的模式能够有效减少中间商所产生的成本,减少不必要的摩擦,以此提供更有竞争力的价格。而商业模式上,他们选择了单纯的在线销售直接面对消费者的模式,使消费者能得到更低的价格以及更好的体验。同时他们还贴心地推出了“自动续费”服务,从用户角度出发,每个月给用户寄送去所需的刀片和剃须膏,免去了用户反复购物的烦恼。

值得一提的是Harry's的极简设计以及对于品质控制的执着。创始人找到一家德国的设计

公司Prime Studio,利用一年的时间设计出一个简洁且实用主义的剃须刀品牌。另外,其纸质包装也格外简洁、干净,只印刷了最简洁的图案,而摒弃了传统的吸塑包装。Harry's剃须刀刀片都是由德国工程师用几十年的经验研磨而成的瑞典高级钢,而剃须膏则是由同样为其他高端品牌的化学家研制的。

之后,成立10个月的Harry's得到一笔巨额融资,很快就惊人地以1.2亿美金的价格收购了他们位于德国的供应商。而在惊人举动的背后,其实是对于整个垂直供应链的整合,通过这样的整合,Harry's可以完整地控制设计、生产、销售的整个循环,并完成更快速的迭代。这样,可以更好地控制整个用户的购买体验过程。而新开的纽约线下精品体验店也在线上提供高端的剃须体验和直观的品质保证,更好地充实了整个服务。

从短期和长期的目标来看,Harry's都通过高质量的精品体验吸引并教育着对科技高度感兴趣的年轻用户市场。同时他们也收集用户购买时的习惯以及购买后的反馈,分析这些数据,来做到更多个性化的体验。这些产品以及其网上直接销售的模式,都反应着“设计生活原则”。虽然创始人并不是有意去完成这个概念,但他们所做的一切,创造了一个新的垂直行业标准,也印证着由“环境、人、经济、文化”组成的“设计生活原则”在现实商业模式中的实用性。

Harry's利用高度整合的生产和供应链来控制产品的质量和成本,精简中间环节,并通过精品化的设计和体验来迎合年轻人的品位和习惯,达到了快速有效的成功。由此看来,通过设计思维去改造传统行业才是传统行业O2O的最好的发展道路。(来源:搜狐科技、雷锋网)