

谈经论道

企业初创时的梦想是一团火焰

饿了么在创业至今七年左右的时间,做好专注的事,把网上订餐、配送做好,提供这两方面极致的服务,是我们一直在做的努力。

在饿了么看来,要称为一个伟大的企业,有三点是非常重要的。

第一,战略上从小处开始切入。很多时候夸夸其谈的战略不是不深入,就是没有抓住用户的痛点。

饿了么一直以来有一个名言:一定要从一个很小的切入点开始!当时创业的时候,觉得网上外卖是一个切入点,可以切入到整个行业。我们最初做这个行业的时候,还没有移动互联网,只有PC互联网,当时有很大的

挑战。要说一家餐厅上我们的网站,需要拉网线,买电脑等,付出很多。饿了么品类的扩张,不是创立之初就形成的,是通过一个点逐步展开的。

企业,特别是互联网公司,要抓住一个用户的痛点然后在其他的品类,其他的项目上做好,这样的话,更容易取得成功和进步。

第二,我觉得创业要有一个好的心态,要小步的迭代才能满足客户的需求。

我们创业之初,不是一个网上的平台,四个人四个电动车送外卖;我们也不是计算机毕业,更多是通过一个电话本来做业务,但是,我们认为这个市场是存在的,后来我们交掉了配送的

工作,信息不对称也是餐厅一个痛点,我们通过NEPS系统,来改变商业模式。

最早创业的时候,怎么来寻找不同?我觉得同质化竞争一点没有意义。我们在餐厅里面安装一个电脑就可以接单,解决了餐厅里面接单难等一系列小的问题,陆陆续续就把其他平台甩到后面去了。

到去年,我们发现配送也是一个大问题,于是转变角色,从以前的信息平台 and 交易平台的服务商,发展为物流服务商。今天饿了么自营物流超过了500万人。

在发展过程中,更多是在不断变化,去解决商户和用户的痛点,从而让公司的业务,包括用

户,各项数据保持高速增长。所以,大家要抛弃条条框框,用开放的心态来拥抱变化。

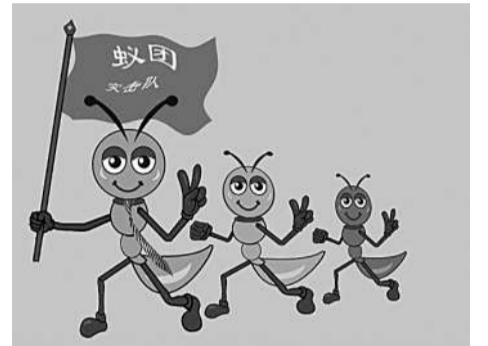
最后,一定要回归到我们的初心!资本市场在不断地变,只有我们自己的团队和公司核心成员的信仰是不变的,我们作为创始人和CEO,一定要不断把企业文化、创业公司的信仰,初创时的梦想维持住,它就是一团火焰。我们只有把它不断的蔓延到公司的方方面面,公司才会好。我们火热的就是创业的心。

(本文节选自饿了么创始人张旭豪近日在2015全球500强企业VC创新投资论坛上的演讲,来源:品途网)

管理速递⑥

蚁群效应
减掉工作流程中的多余

按生物智能或人工智能理解,单个蜜蜂或单个蚂蚁的物质基础和精神构造均无智能可言,可是,一群蜜蜂或一群蚂蚁聚集在一起,就能产生构建精巧蜂房、合作搬运巨物的智能行为。



什么是蚁群效应?

蚁群效应是人们从蚂蚁群体的组织和分工中总结出来的灵活的组织建设和运转方式。蚂蚁有严格的组织分工,但它们的分工能够迅速根据环境作出调整。蚁群效应之所以成为“高效”的代名词,正是在于通过组织结构和岗位设置发挥了团队成员的组织能力。

蚂蚁的世界一直为人类学与社会学者所关注,它们的组织体系和快速灵活的运转能力始终是人类学习的楷模。蚂蚁有严格的组织分工和由此形成的组织框架,而它们的组织框架在具体的工作情景中有相当大的弹性,比如它们在工作场合的自我组织能力特别强,不需要任何监督就可以形成一个很好的团队而有条不紊地完成工作任务。

蚂蚁做事很讲究流程,但它们对流程的认识是直接指向于工作效率的。比如,蚂蚁发现食物后,如果有两只蚂蚁,它们会分别走两条路线回到巢穴,边走边释放一种它们自己才能识别的激素做记号,先回到巢穴者会释放更重的气味,这样同伴就会走最近的路线去搬运食物。

蚂蚁做事有分工,但它们的分工是有弹性的。一只蚂蚁搬食物往回走时,碰到下一只蚂蚁,会把食物交给它,自己再回头;碰到上游的蚂蚁时,将食物接过来,再交给下一只蚂蚁。蚂蚁要在哪个位置换手不一定,惟一固定的是起始点和目的地。

解读



有一家大型零售连锁店就运用了这种模式来调整其物流仓储中心的工作流程。以前,该仓储中心用区域方式捡货,如果上一手没有完成,下一手只能等着。由于每个人的工作速度有差异,而且因为仓储中心的商品品种很多,即便同一个人对不同商品的工作捡货速率也存在差异,这种区域方式捡货容易造成老是在等待别人完成工作以便接手的情况。

蚂蚁模式则是:一个人不断检出商品,一直到下游有空人来接手工作后才再回过头去接手上游的工作。为了提高这一工作链的整体效率,他们把速度最快的员工放在最末端,速度最慢的放在最上游,运用蚂蚁模式,使生产效率比以前提高了30%。要在团队工作的情景中保持较高的工作效率,最关键的是要解决工作链上的脱节和延迟,不同岗位之间的替补与支持正是解决这一问题的有效方式。

(作者为新浪财经日本网站站长,来源:新浪财经意见领袖)



启示

可见,“蚁群效应”的优势集中表现为:
弹性——能够迅速根据环境变化进行调整;
坚韧——一个个体的弱势,并不影响整体的高效运作;
自组织——无须太多的自上而下的控制或管理,就能自我完成工作。

“蚁群效应”无疑是现代企业在组织发展中所梦寐以求的。而从行业发展的角度来讲,其作用会更加明显。

所以,我们要放下个人利益和那些个人的小思想,把团队的想法和想法协调统一起来,一个人也许会有两个想法或是更多,一个团队想法就更多了,所以我们首先做的就是思想和想法的协调统一;另外就是配合协作,要根据团队实际情况及能力进行合理的分工协作,发挥每个成员最大作用。每个人都有他的过人之处、他的优势,但是不懂得合理分配就发挥不了他的作用,甚至会起反作用。蚁群效应很清楚地告诉我们,团队协作的力量是无法估量的。

日本酱油老字号活了350年

文·蔡成平



在日本,说到酱油,首先想到的品牌毫无疑问便是龟甲万(Kikkoman)。这样一家业务全球化、并围绕着酱油“大做文章”的公司,其起步时也不过是一家小小的酱油作坊,创业原点可以上溯至17世纪中叶,至今已延续了350多年。那么,究竟是什么样的力量,能够让一家公司的基业如此长青?

——机制设计——
从酱油作坊到八家共治

对比研究其他的日本家族企业会发现,龟甲万基业传承的最大特色恐怕便是“八家共治”。

龟甲万公司是由三大家族的8支家系的事业整合而成,公司默认的规矩是:只允许每支家系派出一位成员进入公司,此人能否成为公司董事会全看个人造化,在竞争之下,只有被公认最优秀的那位才可以接班,同时不排除选择8支家系以外的优秀职业经理人接任。

正是这样的机制设计,让龟甲万迥然不同于其他的家族企业。

龟甲万最早发源于日本千叶县野田地区,1661年,作为野田地区的一方望族,高梨家族开始涉足酱油酿造,开了一家小小的酱油作坊。同一地区的另一家族茂木家族从1662年起便与高梨家族一起致力于酱油酿造。1814年,在距离野田地区不远的千叶县流山地区,堀切家族也开始涉足酱油酿造。

1828年,高梨家和茂木家生产的酱油得到幕府高度认可,茂木家族1873年还将印有“龟甲万”商标的酱油带到在澳大利亚举办的万国博览会(即世博会)参展,获得酱油类最高奖,龟甲万因此蜚声鹊起。

茂木家族(本家及分家共一族6家)、高梨家族、堀切家族通过事业整合,1917年合并成立“野田酱油株式会社”,推选茂木家族的茂木七郎右卫门为首任总裁,茂木家族本家使用的“龟甲万”被认定为统一商标,合并前的200多种商标开始走向统一,公司运营实现“八家共治”。

对于这种独特的模式,龟甲万名誉董事长、第10任总裁茂木友三郎在接受采访时表示,“家族企业经营存在一大弊害,就是让没有能力的家族成员参与经营。……八家合并的时候,就确定了一条严格的规矩:每家每代只允许1个人加入公司,而且不保证进入公司的人一定能成为董事。这样的规矩坚守至今。”

——确立根本——
大罢工之后的凤凰涅槃

事实上,1917年公司刚成立不久,便遭遇了特殊历史背景之下的重创。

1919年公司出现第一起罢工,1921年工人组建工会、罢工日渐增多。时任总裁茂木七郎右卫门提出了一句话“顺时运而动则荣,逆之则亡”,并通过改善待遇、完善公司制度来平息罢工。然而,1927年大规模的劳动运动再

次涌现。

后出任公司第5任总裁的茂木启三郎亲历了这起影响深远的大事件,他晚年回忆:“当时员工的心态已经滑落到哪怕公司发生火灾都不会协助灭火的地步,这让我们意识到,公司若沦为徒有外壳、经营缺乏责任与伦理,则员工就会丧失职业的自觉与信条。”

1928年罢工事件解决后,时任总裁茂木七郎右卫门即制定了名为《产业魂》的“社是”(纲领性“公司宪法”),明确总结告诫道:“企业并非单纯的谋利之所,而乃社会之公器。除股东外,经营者还需考虑员工、地域社会等多重角色的利益。经营之目的,在于增进国家之隆昌、国民之幸福。人与人之间互助、互爱的确立,乃经营之根本。”

正是这次重创之下的凤凰涅槃,大事件之后的彻底反省,让龟甲万在此后的发展过程中,极为重视企业的社会贡献,以及与员工关系的融洽,在龟甲万“全球化战略2020”中明确地表明要成为“对地球社会有存在意义的企业”。

——品牌提升——
持续发展靠诚实与创新

对于“企业长期持续发展的条件是什么”茂木友三郎给出的回答是“诚实”与“创新”。

龟甲万的品牌提升与其对“纯酿造酱油”的坚持密切相关。酱油主要分为纯酿造酱油和化学合成酱油,纯酿造酱油的发酵时间往往需要数月,化学合成酱油发酵时间只需一月左右即可。

龟甲万即使在困难时期,都一直抵制生产化学合成酱油。茂木友三郎回忆说,“二战刚结束时,公司经营面临着巨大压力,但通过努力研发出充分可利用大豆的纯酿造酱油生产方法。为了推广纯酿造酱油的理念,当时的经营者还决定将技术和专利都免费公开。”免费公开技术和专利得到了消费者的信任。

对于创新,目前龟甲万海外战略,尤其是在欧美市场上的巨大成功,无疑是最好的证明。1970年代,龟甲万在美国威斯康辛州建立欧美地区最大的酱油工厂时,当地

■背景链接

龟甲万几乎成酱油代名词

在竞争激烈的日本酱油市场上,龟甲万拥有不可撼动的地位。日本酱油市场约50%的份额被五家大公司牢牢占据,剩余的半壁江山则是被1400多家中小酱油厂商瓜分。而在这五大公司中,龟甲万一家的市场份额就高达约31%,其他四家公司的份额总和不足20%。

但是,如果你认为龟甲万在酱油领域的强势地位仅限于日本国内,那就大错特错了。在三菱、三井等巨头面前,龟甲万的体量要小得多,每年销售额只有30亿至40亿美元,但龟甲万却堪称是日本最早践行国际化、也是国际化战略最为成功的企业之一。

实际上,龟甲万在海外市场的销售额和营收均已超过日本本土市场。龟甲万2014财年财报显示,其海外市

场的销售额已占到公司总销售额的55%、海外市场的营业利润占比更已经达到81%。其中,海外市场销售额的75%、海外市场营收的67%来自美国。有一种流行的说法是,“1956年,美国人认识了给日本皇室供应酱油的龟甲万;第二年,他们看见了第一款日本丰田皇冠;此后,他们才又看见了索尼电器。”

龟甲万的主打产品——酱油,目前已行销全球100多个国家和地区,有统计称,龟甲万持有全球酱油市场约50%的份额。龟甲万公司公布的统计也显示,2013年其在美国酱油市场的份额超过55%。龟甲万几乎已成为了酱油的代名词,仅酱油一项,每年就可为龟甲万贡献约20亿美元的销售。

再来看麦当劳,这是广告花费排名第四的公司。在过去五年里,可口可乐的广告遭受了双重打击:没有关注也没有激励。没人谈论可口可乐的广告(关注),广告也没有推动购买(激励)。

广告在很多方面是一个双输的游戏。如果你的口号毫无意义(和其他大多数口号一样),它对品牌没有帮助。即使你的口号有意义,目标消费者也不一定相信它。

未来属于新品类和新品牌。创建一个新品牌的最佳方法是公关,而不是广告。广告并非无用,但作用不在于创建品牌;公关并非全能,但威力在于推动新品牌进入消费者心智。

“生而不有,为而不恃,长而不宰。”老子对“道”所做的论述,对我们理解公关和广告对于品牌建设的作用同样适用。

(来源:O2O商学院)

观点
评说

是什么使那些超级长寿公司战胜了时间?哈佛商学院的教授大卫·丹尼尔认为,这些企业都具备两个条件,一是顺利完成了一代又一代的企业领导交替;二是能够跟上时代,在坚持传统的同时,又让自己的产品和管理都不至于落伍。

龟甲万基业长青的根本在于,其拥有竞争对手无法复制的品质与独一无二的制造过程。与此同时,就营销观点来看,龟甲万的创意、革新和野心,甚至对顾客的态度上来说,都堪称一流。“追求卓越的质量”和“创新大胆的营销策略”正是龟甲万给普通消费者留下的深刻印象。大企业很少成功创建新品牌。

厉春雷(浙江传媒学院管理学院)

世界之窗

文/艾·里斯 劳拉·里斯

广告界有一个现象叫做“克里奥诅咒”(Curse of Cleo):一个凭借为客户制作广告而获得克里奥奖的广告公司下一年会失去这个客户。获奖广告似乎从来没有促进销售增长,而那却是客户所关心的。大企业很少成功创建新品牌。

为什么?因为当时没有这些品牌所代表的品类市场,也就是说,“市场成熟”之前,用大量的广告投资来推出这些品牌就会成为浪费。

在星巴克之前,美国没有成熟的咖啡连锁市场。在红牛之前,美国没有成熟的功能饮料市场。在谷歌之前,美国没有成熟的互联网搜索引擎市场……

把新品牌的创建和大规模的广告活动相联

系,是普遍存在于当今大部分企业中的严重误区。事实恰恰相反。一个新的品牌实际上应该运用公关活动来创建。

广告无法给予新品牌可信度。此外,一个新品牌的发展注定是一个缓慢的过程,初期大量的广告投放只会导致大量的金钱浪费。

品牌所蕴含的理念越新,品牌的发展就会越缓慢;品牌所蕴含的理念越新,广告的可信度就会越低。这两个因素决定了用公关来创建新品牌,不仅花费比广告低,而且可信度比广告高。

可口可乐公司,长期以来是广告业的支柱,最近的广告进展也不顺利。公司在不断地更换

管理层、广告代理公司和广告运动。在过去的五年里,可口可乐的广告遭受了双重打击:没有关注也没有激励。没人谈论可口可乐的广告(关注),广告也没有推动购买(激励)。

广告在很多方面是一个双输的游戏。如果你的口号毫无意义(和其他大多数口号一样),它对品牌没有帮助。即使你的口号有意义,目标消费者也不一定相信它。

再来看麦当劳,这是广告花费排名第四的公司。在过去五年里,麦当劳在美国的广告投入超过30亿美元。但是,麦当劳的销售增长甚至没能跟上通货膨胀的速度。同比来看,麦当劳的平均单店收入从140万美元略微上涨到150

万美元,每年只增长了1.7%。广告对麦当劳的销售增长推动不大。

最近几年广告的最大失败和上述大公司以及它们的大广告预算无关。广告的最大失败和新兴市场小公司有关。

未来属于新品类和新品牌。创建一个新品牌的最佳方法是公关,而不是广告。广告并非无用,但作用不在于创建品牌;公关并非全能,但威力在于推动新品牌进入消费者心智。

“生而不有,为而不恃,长而不宰。”老子对“道”所做的论述,对我们理解公关和广告对于品牌建设的作用同样适用。

(来源:O2O商学院)

广告正在没落 公关正在崛起