

谈经论道

创新需要同消费者深度交互

今天,任何一个普通消费者可以通过互联网搜索到信息,快速改变自己的想法,快速更换自己的需要。基于大数据的交互,赋予了消费者更大的权能。消费者有了更多的能力去选择,也有了更多的能力去拒绝。

今天,我们能够很容易地获得比任何其他时候都多的服务。但是,无论是技术、创意还是行政的善意,如果不能基于和公众之间的互动,如果不能基于消费者的深度参与,就很有可能浪费更多的资源。

今天,人们也有了更多的需要以及对需要的表达渠道。最初,这种表达只是体现在一些小的产品上,未来这种表达将体现在大的产品上,甚至是在政策产品上。所以,今天我们需要

创造新品。

创业的本质是什么?创业是要创造出更多能让互联网时代的消费者欢迎的商品。但是,在我国互联网交易平台上,大部分提供的仍是传统的商品和服务,它不符合见多识广的当代消费者的互联网视野,它也不符合快速变化的移动互联网时代消费者的周期观,它更不符合习惯在网络上留言、在游戏上花很多时间的消费者的美学观。新一代的产品需要基于同消费者的深度交互,在此基础上运用、整合更多的技术和创意,以更短的周期更新产品。

创新创业的最初阶段,往往是在产品、服务等细小领域的小创新,某些企业也会创造出某

个新概念。但中国的市场足够大,一个新的概念可以扩展成为一个新的生态,一个新的生态可以扩展成为一个细分的新行业。如果一个企业能够创造一个界面,创造出一个细分的行业空间,那是极具其价值的。

政府期待看到的不是处于不同等级的创业,他们更期待看到众多细分行业的成长,这些细分的界面将重组上下游供应链。在这一成长过程中,一些领先的、创造性的企业可能会率先获得资本市场的认同,另外一些普通的但也是创业形态的企业,则将在这个行业凝聚。

今天在现场的企业分为两组,一组是更加新型的创新创业企业,另一组是相对传统的规模化企业。很多人说这两组人是两个世界

的人,但当进入产品互联网时代,这两组人将会产生前所未有的合作机遇。事实上,产品要互联网化,新型的创新创业企业必须跟供应链、产品价值链之间建立更加密切的合作。前台要有更多的、积极的、活跃的创业者。后台要有更多龙头企业、传统企业开放自己的资源。这是一个由传统企业和前沿小微企业共同构成的生态链,是恐龙和小蚂蚁共存的生态圈,这样才达到了创新创业的新的水平。

“第五届零点金铃大会”近日在北京召开,零点创始人、董事长袁岳在会上发表了题为“产品、创界、创新业”的演讲。本文根据演讲录音整理。

管理速递

自来水哲学 大批量才能生产出廉价产品

企业的责任是:把大众需要的东西,变得像自来水一样便宜。经营,就是从“无”当中制造“有”,通过生产活动给所有人类带来富足丰裕的生活。



什么是自来水哲学?

自来水哲学的提出者是日本松下电器公司创始人松下幸之助,其核心是以品质优良的制品,用消费者能购买的价格,像自来水一样源源不断地为顾客提供出来。按松下自己的说法,就是永远为民众服务,即通过丰富和不断增多的物质使人们得到生活的安定和幸福。

松下幸之助学历并不高,8岁就辍学了,他从11岁到大阪开始做事,就一直遨游于经营管理的浪潮之中。他从生产电扇开始创立松下电器公司,在经营过程中,他逐渐悟到经营企业的真正使命——为大众服务。这种经营思想始终贯穿在松下经营的过程中。



解读

二战爆发前,日本许多企业为了生存都和军队结成财团,生产军需产品。松下公司却以极大的勇气甘愿冒险,仍以民需为主要目标,以提高民众生活的水平,改善人民生活质量,制造出质量更好、价格更便宜的商品为己任,坚持独立经营。

松下特别注意开发新产品,力求比原来的同类产品更实用、更方便,并且把生产的质量作为企业信誉的根本。他专门组织质量管理小组,认真地检测每一个产品的质量。很快松下电器就获得了顾客的称赞,不仅在日本国内深受欢迎,还打入了美国市场。松下一直采用低利润的经营方式,与消费者共享低成本所获得的利益。坚定不移地持守为民众服务的思想,使松下公司获得了长足的发展。

1990年初,日本举办对企业经营者评价的投票活动,松下幸之助名列“最受欢迎经营者”榜首,被誉为“经营之神”。这是民众对松下巨大认可的体现。

迈克尔·戴尔则演绎了美国的自来水哲学版本。迈克尔·戴尔这个年轻的电脑奇才从大学辍学,通过创立自己的技术公司赚了大钱。不过,迈克尔·戴尔真正有影响的见解并不在技术方面,而是在商业方面。早在20世纪80年代初他就开始关注个人电脑生产企业的工作模式,并且发现了一条更好的路子。这种方法可以免除许多不必要的成本,让人们以更低的价格买到自己想要得到的电脑。

这条更好的路子就是向客户直销,绕过了分销商这个中间环节。戴尔电脑公司从消费者那里直接拿到订单,接下来自己购买配件组装电脑。这就意味着戴尔电脑公司无需车间和设备生产配件,也无需在研发上投入资金。消费者得到了自己想要的电脑配置,戴尔公司也避免了中间商的涨价。戴尔电脑公司的直销商业模式就是利用现有的价值链,并且除去了一个不必要的、成本昂贵的环节(在经济学术语中,称之为“非居间化”或“脱媒”)。从消费者的角度看,这种新价值链更有意义。正因为如此,戴尔电脑公司所采用的商业模式被认为是过去20年来世界上最好的商业模式之一。



启示

松下和戴尔的故事,意义其实相当简单:为客户提供价廉物美的产品和服务的同时,自己的公司也会得到长足的发展和丰富的利润回报。使顾客常受益,乃是企业获益的最大源泉。

自来水哲学是松下幸之助一生经营活动的总结和写照。他之所以能够在企业经营管理方面取得如此巨大的成功,是因为他天才地运用了他自己提出的独特经营管理思想。在晚年,松下在对自已一生的经验教训进行整理时,道出了令亿万人为之倾倒叹服的一系列经营秘诀,为人们打开了一道通往经营成功的大门。自来水哲学即为其中之一。直到今天,这些秘诀仍在世界范围内发挥着极大的作用,造就出一批又一批亿万富翁。

(来源:长江商业评论)

名创优品:崇尚精品倒逼原创

文·邓一喜

双十一刚过,跨境电商又发源于美国的“黑色星期五”促销。电商频频打出“全球狂欢”旗号,消费者“买买买”热情呼应,然而据说,真正在赚大钱的还是线下实体?

电商一开始凭借什么吸引人?刨去平台的新颖感,根本来说是海量的选择和给人惊喜感的低价,而质量则无法形成竞争力。而线上水涨船高的排名、广告等营销费用,让众多商家度日艰难,低价这一优势也在逐渐失去。在电商内里节节败退的同时,2006年,快时尚品牌开始迅速崛起,这股强大势力一时间让电商措手不及,而最近一波的冲击来自于2013年,名创优品门店的落地。几乎是一夜之间,中国各大城市相继吹起一股“名创优品”之风。

它像是一个奇迹,在实体零售业最为水深火热的当下,交出了一份令人咋舌的成绩单:2013年9月24日,广州第一家店铺开业;截至目前,短短两年间,全球店铺已经超过1100家,其中国内市场超过1000家门店,且均开在一线城市的主流商业步行街和购物中心;每家店铺精心遴选3000多种优质低价商品,每周推出一百种新品。同时,名创优品在全球的店铺签约数也突破800家,覆盖中国香港、北京、上海、美国洛杉矶、旧金山、意大利佛罗伦萨、阿联酋迪拜、新加坡和泰国曼谷等全球多个地区。

“今年开始我们平均以每个月开80家的速度发展,预计到年底门店数量将超过1300家。”名创优品联合创始人兼大中华区总裁叶国富近日表示,随着线上红利逐渐消失,一大批以高性价比为卖点的实体零售店将重新占领市场。

甬管是几百平米的大店,还是几十平米的小店,名创优品店里总是人头攒动。漫步一圈,琳琅满目的都是各类日用小商品,从唇膏、墨镜到抱枕等,商品的售价也低得让人吃惊,大多数都在10-99元之间。

但就是这样一家店,创造出一年销售50亿元的成绩。这当中,究竟有着怎样的商业逻辑?

买断制突围 高效创新缩减成本

创新常常有三种形式:第一,把精英产品卖给大多数人;第二,持续进行产品创新,替代旧产品;第三,以高效率的创新缩减产品及服务成本。名创优品属于第三类。

探究名创优品的经营之道,其特点一目了然,高品质、高效率、高科技、低成本、低毛利、低价格。在当下中国实体零售崩塌和电商信誉崩塌的节点上,名创优品硬生生创造出一种新的实体店业态。

其中,最有影响力的方式,当属商品直采。

在传统的供应链模式里,商家用的是“代销制”,工厂能卖多少,就给工厂结算多少,这种模式实际上是商家把销售风险转嫁到厂家身上。厂家为保护自己的利益,把采购价格抬高,从消费者身上获取差价,价格虚高以此产生。而名创优品以“买断制”大规模向工厂定制采购,卖出与否都是自担责任,与供应商无关,且货款快速结清,从而摆脱供应商对零售价格控制,享有充分的自由定价权,形成低价销售。

这对当前面临账期长、订单不稳定的供应商来说,条件利好的“买断制”自然成了香饽饽。于是,名创优品再从中遴选优质的供应商,以保证商品品质。

同时,产品直接从工厂到店铺,中间佣金被挤掉,利



益全然落在了消费者头上。

以一支眼线笔为例,国产品牌价格主要集中在三四十块钱,而名创优品却将价位定在10块钱。“只有将商品卖到平均价格水平的三分之一,才会对消费者产生冲击力。”叶国富解释。

爆款集中营 打造新品降低库存

名创优品崇尚精品思维,苹果手机的“做减法”让叶国富受益匪浅:“苹果手机每一代产品只有一款机型,但因为把用户体验做到极致,每次的新品都很火爆。”

在名创优品目前的3000多个单品里,几乎每款单品都只有一两款型号。事实上,名创优品的“买断制”有小小的库存压力,但从侧面却也倒逼了其开发产品时的用心——只有打造爆款,才能降低库存压力。

那么,如何打造爆款?首先,挑选品类从市场调研开始。经过市场调研,在线上 and 线下热销的产中敲定产品品类,进行设计和包装;其次,让体验官进行免费试用。体验官从名创优品微信公众号的1000万粉丝当中选取,几乎都是“极客型”物品达人,由他们进行试用,再根据他们的建议进行产品相关调整;再次,新品上线的粉丝互动与推广。

前期,名创优品通过“扫描微信信号即可免费赠送购物袋”的办法,快速积累粉丝,在短短一年多时间里,名创优品微信订阅号的用户超过1000万,成为一个超级大号。新品上线,名创优品跟业内达人紧密互动,并以融合产品的原创生活知识文章在微信公众号与粉丝及消费者互动;在线下,消费者一走进店铺就能看到显眼的新品上线海报。

除了原创设计打造爆款,名创优品还是占比两成的既有品牌合作定制款。

比如飞利浦的插座,名创优品挑选了其中线长1.5米和3米的两款,由飞利浦专门设计款式后,在名创优品的渠道独家销售。这样一来,不仅满足了消费者追逐品牌的需求,同时因为都是工厂到店和低毛利的模式,价格比

市面上售卖的要便宜一大截。

走向国际化 低价格高品质售卖

叶国富认为,中国企业家如果能把国外先进管理理念、研发技术和品牌借进来,再搭配上国内优秀的制造供应链,不失为走向世界的一条有效途径。

目前,名创优品的产品除食品外,绝大部分是由日本总部设计和按日本标准品控,严格遴选中国数一数二的供应商,通过名创优品的渠道销往世界各地。在这些产品当中,约有80%产品从800多家中国工厂中直接订制采购,而这些工厂几乎全部为外贸企业,分布在珠三角和长三角。

名创优品另外的20%产品则来自国外采购。产品全球输出日本设计,无缝对接全球采购,同时将店铺布局也逐步走向国际化,从东京、香港、新加坡和迪拜等开始辐射全球。

于是,供应链成了重要的一环。叶国富投巨资开发的供应链管理体系,对所有商品的动销速度进行大数据管理,提高资金和销售的效率。

名创优品如今在全国设有七大仓,产品不会经过任何分销层级。不仅在价格上能够控制,更缩短了物流的耗时。

常规来说,一般百货店的商品流转时间为3到4个月,名创优品可以做到21天。7天上一次新品,21天全店货物可以流转过,这样一来紧跟潮流,二来保持新鲜感,也让供应商直面市场反应。

从消费者角度出发,随着生活水平的提高,消费者消费需求不仅仅局限于国内或东南亚,当一些代购、海淘模式的兴起,我们可以看到全球货物销售渠道的广阔空间。

但在名创优品之前,似乎还没有一个企业能做到低价格高品质的全球售卖。如同小米,把移动电源、智能手机、电视机、空气净化器等等一个个数码电子产品的暴利打破。名创优品要做的,就是把化妆品、香水、太阳镜等日用品的暴利打破,真正实现一分钱一分货。

(来源:O2O商学院)

世界之窗

员工突破50人 公司开启远程办公狂欢

旧金山的社交媒体管家Buffer最近全球员工人数突破50人。按照惯例,业务发展了,人多了,当然要去租一个更敞亮的办公室。然而Buffer近日在他们的官方社交媒体上宣布:撤掉所有的实体办公室,开启全员远程办公的狂欢。

但疯狂的背后,却不是无底线的营销和无理性的瞎搞。为此,Buffer还特意发表了一篇长文,详细解释他们这么做的原因:

Buffer先是表示,对于租一个办公室,他们起初是拒绝的。但他们心里清楚,美国大部分的创业公司和社交媒体都在旧金山和硅谷聚集,如果不在这租一个办公室,那么很难和他们勾搭起来,合作什么的根本没法谈。于是在2013年的早期,Buffer的9名人员和另外一支创业团队共享了6个月的办公室。后来随着团队壮大

以及企业文化发展的需要,Buffer举家搬迁并拥有了属于自己的办公室,这时候,Buffer仍然也只有10个人而已。

再后来,Buffer的CEO Joel听从了建议:“要么就把所有人都拉到一起,要么就全员远程办公,别整混搭的,否则大家都难受。”同时还有人站出来推波助澜:“来办公室工作算不上什么好事,不来办公室在家呆着只要能干活也不是什么坏事。”就这样,Buffer走上了全员移动办公的“不归路”。

Joel说:“有办公室的时候,我们开个会还要等人齐,往往半天时间就磨没了。不是说你有个办公室,你的工作就能顺利开展了。我们想做事情,就第一时间做,绝对不能等,这是创业公司的生存规律。所以如果我们都不在办公室,我们想

开会怎么办呢?我们就直接打开Moxtra、Google Hangout这样的协作软件,用这些软件已经可以完全把事情说清楚了。即便大家都在一个办公室,我们也要培养这样的习惯,有事就直接开干,不要等。”

办公室都不租了,想见面怎么办呢?为了让员工不会因为远程办公见不到面而饱受相思之苦,每次Buffer都会选定一个地方,把所有人都聚在一块,公司承担一切费用,机票、住宿、餐饮……比如团队10个人的时候,他们去了泰国;16个人的时候,他们去了南非……每个月因为办公室退租都能省出来一大笔钱,Buffer将这笔钱拿出来,让大伙挑一个地方,去他们想去的地方一起工作一周或者10天。想一起办公?没问题,但肯定不是在城市的钢筋水泥结构里。以前一起办公的无聊常态现

在变成了奢侈的激情体验。

团队建设在Buffer的企业文化中绝不仅仅流于形式,而真正成为了一种提升员工自我、提升企业素养的必需。就像Buffer在另一篇blog中提到的,“Work Smarter, not Harder”Buffer长期以来倡导的工作理念,虽然和传统的方法论背道而驰,但其中的哲学真正做到了关注员工(团队)、关注成长。

在Buffer每个月组织一次的公司表现满意度评价中,几乎总能得到员工的“全五星好评”。Buffer这种企业文化非但没有引起员工的反感和领导层的不安,反而让Buffer成为社交媒体的“刷脸”常客,让更多有激情、有才华和能力的年轻人向往神往。

(来源:长江商业评论)