

谈经论道

创始人要有梦想有自信还要能坚持懂分享

做新领域的第一重要因素不是喜欢,可以不喜欢,但是必须在这个领域能做到第一,因为常年做老三是个非常痛苦的事,什么都没变不了。因为你去客户那里,跟客户谈,客户说因为老大给了你这些条件,所以你必须给,我们没得商量,客户说什么,我们就答应什么,很被动。所以要找一个成为第一的领域。而创始人需要具备的五项特质。学习能力是第一重要的。而且学习能力不是说你要看什么书,任何的维度都是你要学习的。换成另外一个维度讲,我经常跟我创业的这个团队讲,因为我没当过员工,那么,怎么才能成为一个合格的创始人,创始人需要哪些能力?大家聊完以后,形成了一个共识,作为一个创始

人需要有梦想,因为你有梦想,别人才真的愿意跟着你。所以,创始人需要梦想,学习只是基础必备的能力。第二个要有自信。所有的沟通和交流最主要靠的是自信,我做泡泡网的时候不自信,做汽车之家是非常自信的。自信的最核心的一个原因是对自己的认知,你知道自己想要什么,知道自己能放弃什么,你就自信了。很多时候不自信就是什么都想要。而且因为你自信了,很多人就会信任你,让别人信任你的动力,是来自你于有梦想,你自信,这是作为一个创始人的第二个重要因素。比如说我再回顾我第一次创业的时候,我只有梦想,但是我不自信。我就自然做不起来了。

第三个通俗一点叫出好题,说白了,就是要把战略方向先搞得特别清楚。因为越简单有效、清晰的战略,会让团队的效率大幅度提升。好的战略是用普通的人达到非常好的结果,糟糕的战略则是让天才变成蠢货。我们要往哪走,大家要看,所有的战略就是我们自己在哪个位置,达成梦想最有效的战略在哪里,而且简单有效,战略要让大家能听明白。汽车之家2015年的目标非常简单,第一,通过自己的手卖出去300万辆车。第二,让可信的品牌真正深入人心。我们要塑造自己的品牌,这个品牌的一个核心叫可信,符合这件事的做,不符合这件事的全都砍掉。

第四点,要坚持,如果不坚持,什么都白搭了。坚持很重要的一点,一定要坚持拿到结果,有想要成为第一的决心,因为没有任何人愿意跟一个只愿意当老二的创始人在一起干,所有人都想做到老大,只是没有人敢去想。最后一个要分享利益,懂得跟团队去分享利益。说的容易,其实也很难,既不能让团队饿着,也不能让团队撑死,包括期望值的管理,这是一个很系统的东西。(前汽车之家创始人李想自2015年6月离开后,开始了自己的第三次创业。5月3日,李想的新项目“车和家”宣布获得7.8亿元A轮融资。近日,一则关于李想分享创业经验的文章被刊出,本文节选自这篇文章。来源:钛媒体)

管理速递

青蛙法则

时刻保持危机意识

众多企业在大潮中都领过风骚,有的青春常在,但有的却昙花一现,其原因在于经营者不仅要有高度的责任感,更要有强烈的危机感。因为,一种产品的销量愈是接近鼎盛期,也就愈接近衰退期。所以,不管企业取得多大成绩,一定要保持清醒头脑,要时时刻刻与同行中的先进企业比。只要世界上有一个企业排在你的前面,你就是落后的,就必须毫不松懈地追赶对方。



什么是青蛙法则?

“青蛙法则”是说把一只青蛙放在一个盛满凉水的容器里,然后慢慢地给容器加热,控制在每两天升温一度的状态。那么,即使青蛙几乎已经被煮熟了,它也不会主动从容器中跳出来。其实,这并不是因为青蛙本身的迟钝,事实上,如果将一只青蛙突然扔进热水中,青蛙会马上跃而起,逃离危险。青蛙对眼前的危险看得一清二楚,但对还没到来的危机却置之不理。人又何尝不是这样?正如孟子所说:“生于忧患,死于安乐。”



解读

百事可乐公司作为世界软饮料行业的大哥级人物,可谓春风得意,每年有几百亿的营业额,几十亿的纯利润。但是,展望公司的未来发展前景,公司的管理者们看到汽水业会趋于不景气,竞争也会更加激烈。为避免被市场打败的命运,他们认为应该让自己的员工们相信公司在时刻面临着危机。但百事公司一路高歌,让员工相信危机这件事何容易?公司总裁韦瑟鲁普决定要制造一种危机感。他找到了公司的销售部经理,重新设定了一项工作方法,将以前的工作任务大大提高,要求员工的销售额要比上年增长15%。他向员工们强调,这是经过客观的市场调查后作出的调整,因为市场表明,不能达到这个增长率公司的经营就会失败。这种人为制造出来的危机感马上化为了百事公司员工的奋斗动力,使公司永远都保证处于一种紧张有序的竞争状态中。正是这些,保证了百事公司能永远欣欣向荣地走向未来。

如果一位经营者不能向他的员工们表明危机确实存在,那么他很快就会失去信誉,因而公司就会失去效率和效益。美国技术公司总裁威廉·韦斯看到,全世界已变成一个竞争的战场,全球电讯业正在发生深刻变革,美国技术公司应该在变革中发挥重要作用。因此,他先从上层推行“末日管理”计划,启用了两名大胆推行改革的高级管理人员为副董事长,免去了4名倾向于循序渐进改革者的高级职务。在职工中广泛宣传由于某些小单位忽视产品质量,成本上升,导致失去用户的危机。他要让全体员工知道,如果技术公司不把产品质量、生产成本以及用户时刻放在突出的位置,公司的末日就会来临。正是通过这样的末日管理,才使得美国技术公司永远走在同行们的前面。



启示

未雨绸缪是人们常挂在嘴边的一句话,但真正能做到的却不多。人类天生有一种惰性,不到迫不得已就不会去改变现行的各种还过得去的做法,当这种做法还能够让人得到很大的满足时尤其如此。但是,如果一个管理者、一个部门、一个单位失去了必要的刺激,处在一种安逸的工作氛围中而不觉醒,那么,就会失去工作活力。等危机真正到来时,就来不及了。青蛙法则告诉我们的,也正是如此。企业经营者和所有员工面对着市场和竞争,都要充满危机感,不要陶醉在一度的“卓越”里。今天的成功并不意味着明天的成功,企业最好的时候往往是没落的开始。

星球健身:不做“最好”的健身中心

观点评说

星球健身最大的亮点是创新理念,莫达尔兄弟将传统健身房的商业模式进行了全新改造。

首先,他们对市场的细分重新做了调整。不以争取愿意去健身的人群为目标,而把市场定位在平时可能忽略健身的人群。这在市场定位方面也是创新。

其次,莫达尔兄弟通过低端市场切入,这正是管理学中的“颠覆式创新”。“颠覆式创新”,一般指新产品和服务,或者给现有产品服务提供一个更简单、低价的替代品。

星球健身因为价格低廉成为豪华健身中心的替代品,以此获得更多市场份额,打破现有的市场架构,再逐渐走向高端。这个高端并不是说价位,而是进入社会主流意识、主流文化。

星球健身低廉的价格,让穷人也有机会享受服务,从而提升形象,挣脱越穷越胖、越胖越穷的恶性循环。从这个意义上说,星球健身带来了正面的社会价值,值得我们中国的创业者学习借鉴。

北大汇丰商学院创新创业研究中心主任 兰赛

近日,媒体调查显示,在北京涌现的健身房中,其“私人教练”的水平参差不齐,甚至造成了不少因为教练指导不当而导致学员受伤的案例。这些教练虽然顶着各项健身、健美比赛冠军的头衔,但其实私人教练从业门槛极低,一些机构称,上7天的培训班,就能拿到相关资格证书当教练。

2015年11月,国家体育总局职业技能鉴定指导中心发布的《2015中国健身教练职业发展报告》称,在私教行业,入职1—3年的“新人”中,52%的人有专业背景,其余的48%没有专业背景。

国内健身行业的乱象,一定程度上代表了中国近年来在消费领域的尴尬症。随着经济发展、个体意识觉醒,新的消费需求不断涌现,市场不断开拓,但行业的自律和规范却是落后的。而国外却有着发展良好的健身事业,其中不乏可借鉴的优秀案例。

美国有一个名叫星球健身(PlanetFitness)的连锁健身俱乐部,风靡全美,这家公司由莫达尔兄弟(Mark和Michael Grondahl)于1992年创办于多佛。2015年6月第1000家连锁店开张,拥有超过710万会员,是美国最大的健身运营商,2015年8月成功上市。它的特别之处在于,像卖汉堡那样卖健身。老板莫达尔兄弟说:“我们的成功秘诀是不做‘最好’的健身中心。”

大幅降价 10美元会费一鸣惊人

莫达尔兄弟从小就喜欢举重,一直梦想拥有自己的健身房。1992年,他们在美国特拉华州首府、商业城市多佛展开了自己的商业健身之路。那一年,迈克尔收购了多佛市一家快要倒闭的健身房,这就是星球健身的前身。

不过,开始那几年,莫达尔兄弟也栽过跟头。在上世纪90年代的美国,大多数健身房走的是精品路线。和另外两家相邻的健身房一样,兄弟俩起初也把星球健身打造成了豪华健身中心——2000平方米的场地,成排的高级跑步机、动感单车等设备一应俱全;休息区还有吧台,各式饮料等随时享用。成本上去了,会员费就下不来。在多佛这样的小城,星球健身每个月的会员费为29美元。结果健身中心的生意越来越差,面临关门的危险。

兄弟俩不得不转变经营思路。他们通过市场调研发现,大多数健身俱乐部吸引的是那些热爱运动,有强烈健身意愿的人,但这个人群只占美国人口的15%,这意味着他们要和数以万计的同行竞争15%的人口。为什么不把其余那85%人口的生意?他们“想”要变健康,但运动意愿低。于是,莫达尔兄弟决定改变招募会员的方式。

于是,1996年,兄弟俩大刀阔斧地进行了改革。莫达尔兄弟将会员费砍到每月10美元,又逐渐砍掉了一些会员们不经常使用的项目,比如瑜伽、普拉提课程,还有一些“不实用”的设备,比如有氧运动器械等。因为在莫达尔兄弟看来,那些真正的有氧运动爱好者不可能来他们这样的健身中心。此外,他们还砍去了占了不小地盘的果汁吧等配套服务。

收费门槛大幅降低后,出于种种原因不去健身房的人再也没有理由不去办会员卡了,因为价格实在太诱人了。很多人办了会员卡真正去健身房的次数不多,但他们每个月都会续费,因为10美元不过是一顿快餐的花费。大量的非强需求用户都成了他们的顾客。直到现在,当很多健身俱乐部的月费已涨到100美元,星球健身的价格也一直没有变,因此它的会员增长速度非常快,而且流失率极低。



去标准化 不欢迎认真锻炼的人

低价并不是星球健身逆袭的唯一原因。莫达尔兄弟改造星球健身的做法,除了低价以外,还有一个重要的举措就是“去标准化”。

健身达人们愿意花大钱去做高强度训练、享受SPA般的健身房体验。但在星球健身,你能想到的“专业”也许都没有,它砍掉了健身车、腹肌运动机等一些“不实用”的运动器械,只保留了学习门槛最低的器材——有氧+固定式。

更奇葩的是,在星球健身,高强度、大重量的运动是被限制的,顾客甚至不能发出大声响和流太多汗。为此,场内专门设置了“蠢蛋警铃”,一些“不懂规矩”的健身达人就因为一边举重,一边嗷嗷大吼而被其他会员拉响警铃,遭到工作人员制止。

大刀阔斧削减器械和项目,不欢迎“认真锻炼”,这样除了降低运营成本,更重要的目的是把那15%真正热爱运动的人排除在外。所以在星球健身,你很难看见大秀肌肉的猛男和爱自拍的美女,因为他们会让其他客人“不舒服”。星球健身的会员为此拍手叫好,“我最讨厌那些努力练,身材好的人,把他们踢出健身房!”

星球健身还推出系列广告,标榜自己“不是健身房”,而是为“一般人”提供充满安全感的健身环境。“摆脱一切成为一个好健身房的因素”,当其他健身俱乐部都在做加法的时候,星球健身却用减法的方式,塑造了一个适合“85%人群”的标准。

留住客户 免费吃披萨引爆社交

用低廉价格吸引到顾客后,星球健身不断推出活动来留住顾客。

在星球健身连锁健身俱乐部,莫达尔兄弟设立了“会员披萨活动日”,每月的第二个星期二,会员可以吃到无限量供应的免费披萨、甜甜圈和汉堡。此外,莫达尔兄弟还在每月设立了“会员免费杯早餐日”,以及在店内无限供应糖果。

健身房免费吃高热量的披萨,这与健身初衷相悖,曾遭到不少人吐槽。不过莫达尔兄弟没有理会,坚持把这些项目以常规活动的形式固定下来。克里斯·隆多参与了星球健身的早期运营,并长期担任CEO,在他看来,星球健身的初衷就是要成为一个毫无压力的地方,让会员可以轻松地锻炼,在饮食方面偶尔放纵一下没有什么大碍。

事实上,这个小小的伎俩相当奏效,不仅吸引了更多新会员,也增进了会员之间的情感交流。现在,星球健身的每个披萨日会吃掉25万块披萨,一年送出的披萨超过300万块。这也许是一个令人震惊的数据,但你知道它已经拥有上千家连锁店,会员超过700万人的时候,就不会感到意外了。

随着星球健身在多佛越来越火爆,莫达尔兄弟开始推出特许经营,在其他城市开设更多分店。2003年,第一家连锁店在佛罗里达州开业,紧接着,星球健身滚雪球式增长,成为美国最大的健身运营商之一。莫达尔兄弟说,“我们要成为健身行业的麦当劳,让全世界的顾客都能享受到相同的服务,就像巨无霸汉堡,无论你在哪里,味道都是一样的。”

麦当劳式的健身房不只体现在连锁和标准化方面,还有用户的消费行为。过去,人们去健身房都带着计划和目的,特殊着装,甚至提前预定。而星球健身却将健身变成了非正式的活动,你可以理由着逛,吃着披萨,顺便拐进去举下杠铃,就像麦当劳,健身也可以成为“快餐消费”。

随着肥胖人口和老龄化不断加剧,普通人对健身的渴望远远超过以往任何时候,而星球健身能够在不增加生活负担的基础上让更多人走进健身房,这本身就是一种巨大的价值。(本报综合报道)

世界之窗

亚马逊开大学实体店 里面却没有书

据科技网站CNET近日报道,Amazon@Penn可能与你去过的任何店面都不相同,这个明亮的空间中没有货架,没有库存,也没有收款台。实际上,它是否能被称为店面都值得商榷。然而,这个占地300多平方米的空间,正是



亚马逊在美国宾夕法尼亚大学新开的实体店,它成为亚马逊进化的又一例证。亚马逊已经是世界上最大的电子商务公司,它正开始建立更多实体店,以便接近和吸引数以百万计的用户。

亚马逊学生计划负责人莱普利·麦克唐纳在Amazon@Penn的媒体中心称:“我们看到这种模式有很多机会,我们对这种接触非常激动,我们将继续投资于此。”媒体中心包括沙发、会议桌、配有游戏控制器的电视机,以便学生能在Amazon Prime Video上玩《俄罗斯方块》。

这个实体店被称为亚马逊未来客户“供料系统”。亚马逊已经为Prime学生会员推出为期6个月的免费试用服务,此后年费49美元。美国投行Wedbush分析师迈克尔·帕赫特说:“亚马逊只是想在20岁左右时钩住你。”

宾州大学因此受益,因为该校有学生2.5万人,邮件处理业务需要应对的电子商务箱日益增

多。其中,亚马逊的电子商务箱就占了40%。宾夕法尼亚大学商业服务副总裁玛丽·威特表示,这对邮件处理业务造成巨大压力。

而Amazon@Penn却可为学生、教室以及工人充当枢纽。他们可以使用penn.amazon.com订购任何东西,从教科书到牙刷等,然后享受300多种商品的当日达服务,最晚第二天早上就可以收货。这比亚马逊Prime会员常用的2天送货时间快得多,而且后者年费达99美元。Amazon@Penn有很多亚马逊员工,他们可以帮助解决客诉问题,还可接收包裹以及展示亚马逊新产品等。

自从2015年初以来,亚马逊已经开设了7家校园店,到今年年末有望增至13家。在宾夕法尼亚州,亚马逊正租用其零售空间,但与其他合作校方共享收入,比如加州大学戴维斯分校可获得亚马逊2%的销售提成。亚马逊还于去年在西

雅图开设了首家实体店Amazon Books,有传闻其将开设数百家实体店。但是到目前为止,校园店似乎对该公司来说更为重要。

零售咨询公司Kurt Salmon Digital合作伙伴安迪·黄表示,尽管你还没有在社区中看到亚马逊实体店,但亚马逊要想保持快速增长,它就需要更大的物理存在感。在美国大部分地区,你依然可通过百思买更快地买到电视机,但这些实体店将帮助亚马逊改变现状。

此外,亚马逊校园店也对传统零售商造成压力,后者正努力与亚马逊竞争转向网络的消费者,其中美国最大实体店Barnes & Noble Education受创最重,其实体书店距离Amazon@Penn仅5分钟路程。Barnes & Noble Education依然是校园最大实体连锁书店,在全国开设有748家校园书店。(来源:网易科技报道)