

谈经论道

伟大的公司是熬出来的

作为一个线下的公司,要活下来,就一定要变革。那么我们应该怎么办呢?

第一,保证现金流能活18个月。要保证活下来,就必须降低成本、提高效率,账上的现金要够你活18个月,因为找到新一轮融资,调整模式需要18个月。

第二,生意模式要调整。判断一个模式到底行不行的标准是什么?判断的标准只有一个——投资回报率,就是老客户会不会重复购买你的东西。具体来说老客户重复购买的次数,获取新用户的成本,两年要回本,最长三年。

第三,能融资还是融点钱。不行就降价,冬天的钱特别管用。关于融资,虽然是冬天来了

很辛苦,但是我一直觉得如果能够融钱,还是要融一点钱,因为冬天的钱特别管用;别人都没钱了,你有钱,就是你能获客,就是别人都不敢打广告,你敢打广告,那就能获客,能吸引眼球。实在不行就降价,成功是第一位,不要老是在意股份多少,期权多少,不行少融点,价格降下来,还是要把钱拿到手。

第四,伟大是熬出来的。你困难,别人也困难,就看谁熬得住?很多创始人很着急,员工走了,高管辞职了,竞争对手拿到钱了,然后成长没有了,很慌。其实没什么好慌的,一个企业生命周期如果是20—30年,这一年的痛只是很短的时间,而且很多伟大公司都经历过,这些痛苦都不是什么事,你只要活下来就有希望。

因为我是经历过冬天的,所以不害怕。当时的网易,什么困难没经历过,垃圾股、被调查、被人家停牌,整个高管都走光了,但是丁磊还在,他有洞察力,看到游戏这件事情,然后今天很好;京东也有很困难的阶段,当时融不到钱,见50个投资人一个都不给钱,老刘的头发都白了,后来活下来,而且活得很好。所以不管怎么样,第一位是活下来。

创始人要与时俱进。为什么那些伟大的品牌没有成长?我觉得原因只有一个,就是创始人老了。

第一,他没有与时俱进,以前的三板斧不好使了。销售主要靠渠道,产品主要靠复制,品牌主要靠广告。

第二,对产品的创新和迭代不够迅速。都是抄人家的,全部是同质化。

第三,对80后、90后主力的消费洞察不够。品牌都是在中央电视台打广告,都是套路,没有细分,没有独特的东西。

第四,创始人特别强势,一人说了算。团队善于执行,下面的人没有什么创新动力,不善于思考和创新。

第五,大公司的问题。官僚主义、员工的成就感不强、凝聚力不够。所以,老板一定要与时俱进,善于学习,天天进步。

(本文节选自“风投女王”、今日资本创始合伙人徐新近日在BOSS直聘C1+C2轮融资发布会上所作的演讲)

管理速递⑩

艾奇布恩定理
全心相系彻底合作

人文关怀,对于领导而言尤为重要。其实,下属的名字、生日……这些看似简单的内容,却往往隐含了更深的意义,对个人和公司都具有长远而实际的意义。每个人都有被关注、被尊敬、被重视的希望,明白了这一点,公司对员工已知能力的利用,以及对未知潜能的挖掘,都能够水到渠成。



什么是艾奇布恩定理?

艾奇布恩定理的意思是:公司规模以相互间不陌生为原则。艾奇布恩定理是指,如果你遇见员工而不认得,或忘了他的名字,那你的公司就太大了点儿。摊子一旦铺得过大,你就很难把它照顾周全。艾奇布恩定理的提出者是英国史蒂芬·约瑟剧院导演艾伦·艾奇布恩。



解读

公司到底多大为宜?这是没有定数的。全在于你的管理领导能力。管理能力强,公司才能大;管理能力弱,公司自然小。否则,就会问题丛生,管理失控。领导眼里看不见下属,下属眼里就看不见工作和责任。

曾长期担任英国原子能管理局局长的约翰·锡尔谈及英国企业界的人才管理观时不无感慨地说:“只有顾问和职工之间能够全心相系、彻底合作的企业,才能发挥高效益。经理人员必须与门市部或工厂的作业保持密切的联系。”

伟大的人与平凡的人有很多不同之处,其中有一点是,伟大的人记住了上千个平凡人的名字;而平凡的人却脑子里记住了成千个伟大的名字。

与很多CEO不同,杰克·韦尔奇把50%以上工作时间花在人事上,他自认为他最大的成就是关心和培养人才。他至少能叫出1000名通用电气高级管理人员(GE的员工约17万名)的名字,知道他们的职责,知道他们在做什么。韦尔奇自己曾说:“我们所能做的是把赌注押在我们所选择的人身上。因此,我的全部工作就是选择适当的人。”

唐骏有“打工皇帝”之称,因为他在微软用7年时间从普通技术人员做到中国区总裁,并以终身荣誉总裁之职退休。后来转战盛大的他,拥有价值数亿元的股票期权,数十万的月薪,成了人们津津乐道的话题。在微软期间,唐骏得到的第一次重要的晋升机会就得益于他练就的好性格。对于一个优秀的职业经理人,好的性格可以更好地与上司、下属、客户、同行沟通,绝对能起到润滑剂的作用。唐骏能记住微软公司1000多位员工每个人的名字,会让公司阿姨帮员工代缴水电费,工作日负责公司去机场和车站接每位员工的家属……离开微软一年多后,他还会经常和过去的部下、员工一起吃饭、喝茶、聊天。

作为大公司的职业经理人,唐骏的成功之处在于,能细心地照顾周全每一位员工。

启示



经营管理企业,小有小的好处,大有大的难处。企业在做大过程中,难免会出现管理瓶颈。艾奇布恩定理正是反映了这一问题。企业在实现规模经济时,一定要提防“大企业病”。在做大过程中,要注意:一是不能为了做大而做大;二是对做大后的管理难题要有充分认识,要做好应对准备;三是谨慎行事,缓图发展,不可一口吃出一个胖子。

针对做大后的人员管理问题,管理者一定要高度重视:首先是在招聘时要做好人员规划;其次是在进行自我管理,提升自我能力,创造与员工的和谐关系,防止人员流失。

当当:纽交所退市 私有化归来

文·本报记者 刘艳

历时14个月,9月21日,国内第一家在美上市B2C企业当当网(以下简称当当)私有化交割全部完成,从纽交所退市,变成一家私人控股企业。

赶上中国互联网产业高速前进的前十年,却在亮相美国资本市场之后的几年里于业务转型的挣扎里逐渐掉队。当当,已被边缘化。

——辉煌不再——
时运不济也是运营乏力

俞渝和李国庆夫妇1999年创立的当当,以在线图书销售业务起家,一度与卓越网、淘宝网成为中国并驾齐驱的早期电商三巨头。但是,9月21日晚当当网宣布私有化消息时,并没掀起多大的舆论浪花,当当已远离了人们的生活,甚至淡忘。

当当创立时正逢中国的网上书店业务爆发,当当很快超过中国图书销量最大的单体书店,成为中国最大的网上书店。在成立的第十年,当当年销图书销售额已超过100亿元,自称已占国内网上图书零售市场份额的50%以上。

2010年,当当头顶“中国的亚马逊”概念赴美纽交所上市,发行价16美元,上市当日市盈率超过100倍,创下当时在美上市公司市盈率最高水平。

但是,上市不久的当当赶上了“中概股”遭受浑水等专业做空机构的疯狂打压,2011年“中概股”最为低迷时,当当的股价一度跌到4.8美金。

更加雪上加霜的是,随着众多对手的发力,当当的核心品类业务遭到打击,马云、贝索斯、刘强东轮番蚕食当当的图书市场。2011年京东发起图书价格战,第一次撼动了当当在图书市场的一哥地位,当时刘强东和李国庆在微博轮番喊话更成为电商江湖的热事。与此同时,当当转型综合电商与时尚电商乏力,至此,当当早期建立起来的优势几乎土崩瓦解,市场份额被竞争对手不断蚕食。

而此时,国内电商格局已大变。据易观智库报告的数据,在2015年中国网络零售市场中,阿里巴巴旗下的天猫占据了超过5成的市场份额,位居第一;京东商城第二,市场份额超过2成。当当的市场份额仅约1.1%,与国美、一号店及亚马逊中国位于同一梯队。

短视、保守、反应慢,是外界对当当走到今天的普遍评论。

——求变无力——
转型不顺也是执行缺失

实际上,当当上市之前在国内图书零售业务的垄断就已经被打破,而当当也一直在尝试转型求变。上市之后,当当开始扩充品类,试图向百货化转型,希望能一手做自营电商一手做平台。遗憾的是,用户对当当的品牌认知很难被扭转,它仍然被认为是个卖书的平台,转型不奏效。

而当当推出的国内电子阅读器被指体验难以同Kindle和iReader相比,在淘宝网的销量30天内只售出28件。相比之下,掌阅iReader电子书当时宣称预售三天售出63万台,Kindle在中国已售出数百万台Kindle电子书阅读器设备,销售数量仅次于美国。

当当另一个比较重要的转型是,2015年1月,当当



数字业务从图书业务部独立出来,和原创文学部组成新事业部,旗下平台土豆网定位于大力扶持90后新生代作家与个人原创。但当年8月初,原创文学部门全体解散。李国庆在微博上称,“当当投资的土豆网开展网络小说原创一年多,投资额已经花光,尚欠一批作者稿费近20万。”之后,当当停止了在培育原创文学上的投入。

业务转型屡屡不顺,资本市场也在远离它或者说当当自己在“抗拒”。

当当上市后,DCM、IDG、老虎基金陆续清空了所持股份。2014年3月,腾讯2.14亿美元入股京东成为互联网界的一件大事。李国庆的微博“失败率95%”,直接表达了对腾讯京东合作的不看好。

事实上,腾讯是在和当当谈判未果后才转向的京东,而当错过的不止是腾讯,还有百度。当当网百货副总裁邓一飞离职时,曾遗憾表示:我们在公司执行层面执行不力,不然很多很多大好机会……

——布局线下——
逆袭手段也是新的危机

尽管这几年身陷困境,但李国庆多次语出惊人,成为出版业“话题”人物的背后,是当当在图书与数字阅读业务和布局线下的不断尝试。

2015年底,李国庆表示要在四川建立一个投资约30亿的数字出版集团,并向竞争对手亚马逊和京东喊话,希望其他图书电商后期能把图书业务卖给当当。一个月后,当当数字出版总部落户武汉,李国庆再次语出惊人,“意欲在三年内占领国内正版数字阅读市场60%的份额。”

而当当3年内开1000家实体店,涵盖Mall店、超市书店、县城书店多个类型的规划,却屡被围观群众表示“看不懂”。

9月3日,由当当和步步高集团共同打造的梅溪书店在长沙西郊对外营业,这家书店自称“全国第一家O+O实体店”,兼有互动、智能、时尚的特点,24小时营业,线下图书与当当网同价。

很快,有读者实地“评测”后在网上吐槽:“大数据选书”只是噱头,会导致图书的单一和同质化;自称“打破传统图书分类”的所谓创新,就是设计师自己玩得开心……

更为令人唏嘘的是,李国庆转发新店开业的那条微博下,

只有几条评论,还绝大多数是吐槽当物流、质量等等的差评。

业内人士表示,虽然实体店近年来传出复苏的迹象,但也是依靠商业地产的扶持,因为场地租金依然是绕不开的难题。并且,在这波商业地产大肆扩张的泡沫里,实体店是否只是一个给商圈经济作陪衬的文艺装饰品,是需要警惕和思考的,书店仍然要筹划好自身的出路。

——前途未卜——
私有化之后该何去何从

据说在宣布私有化后,李国庆也显露出了迷茫:我们回来干什么呢?

电商咨询专家鲁振旺表示,当当过去这么多年最大的问题是不果断,过于保守。而且业务方向上调整不断,机会都错过了。原来想做电子书,最终也没做成,难以和亚马逊匹敌。“眼下守着图书业务能过过小日子,但也做不大了,很难想象当当还有什么路可以走。”

当当在公布私有化完成的通稿中提到:当当网管理层认为,本土中产阶级迅速崛起,消费升级、文化大发展,将会给当当带来重大拓展空间。从美国上市退市,有利于当当抓住新的历史机遇,融入本土迅猛发展的消费市场和资本市场。

但是,消费升级和文化大发展的机遇固然存在,而当当还能有能力抓住这波机遇吗?

虽然未来尚难盖棺定论,但如果当当在美私有化退市的目的是寻求在国内A股上市,它似乎又一次时运不济。“中概股”自2012年以来掀起回归潮,在2015年A股市场的连番猛涨中,国内上市公司的市值更加水涨船高,证监会发布了新规,旨在对并购重组、借壳上市等加强监管。当当的回归赶上了证监会收紧借壳上市,充满变数。

那么被收购呢?早在2004年,亚马逊就提出1.5亿美元收购当当,但彼时当当主营业务利好不断,据说双方在控制权上谈判卡壳。而今年1月的新闻报道中提到,“俞渝和李国庆持股35.9%,投票权83.6%,当当的决策权基本掌握在两人手中”。没有哪家互联网公司最高决策层是这样的组合。

世界之窗

藏在管理技巧里的微软成功之道

《福布斯》杂志日前发布本年度“美国400富豪榜”。在这份汇聚了美国众多富豪的榜单中,微软公司联合创始人比尔·盖茨第23年蝉联榜首。据报道,比尔·盖茨的资产估计有810亿美元,并继续保持世界首富的位置。

对于比尔·盖茨来说,其创立的微软公司市值4500亿美元左右,依旧是科技巨头中的前列。在戴维·赛伦著的《感受微软:比尔·盖茨的12个小秘密》一书中,通过内部人士对这个令人惊讶的公司管理技巧的洞察,第一次向世人披露了他们的成功之道。我们可以发现隐藏在微软公司背后,使比尔·盖茨成为世界首富的种种管理策略。

尊重失败“失败是成功之母”,微软的管理实践已验证了这句中国古话的正确性。在很多企业还没有真正理解和应用这句话的时候,微软

却率先做到了;当他人将这句话作为失败后的一支安慰剂的时候,微软却已经将其作为了实际工作的指导理念。微软对每一个员工灌输正确对待失败、尊重失败的思想,甚至提出“没有失败说明工作没有努力”。

因此,在微软工作的人从不惧怕失败,他们将失败看作是任何事情走向成功的铺垫。在微软,只要遇到失败,接下来不是进行批评、斥责或者评估损失,而是“残酷无情”的剖析过程,他们认为这是对失败的尊重。

失败的结果直接作用就是促使去尝试新的实现可能,也正因为失败成就了微软一次次令对手胆寒的成功。用微软自己的话说:“失败是成功的一种需要。”

释放信息 很多公司将信息视作一种权力或者私有财产。与此相反,微软提倡一种“释放信

息”的管理方式,它的目的就是互通有无、信息共享、相互协作,它的最高境界就是一切为了公司的成功和发展。

微软已经将“释放信息”的工作方式发挥到极致:不论你是哪个部门或哪个项目小组,不论你是上级还是下级,都尽可能地把自己的目前工作状况、项目思路、计划实施、遇到问题等信息公布出来。

在“释放信息”这种形式的背后,微软创造的是一种相互信任、相互协助、高效率的工作氛围,培养了员工们“个人成功服从公司成功”“任何人的工作都是为了公司发展”的企业理念。

工作任意小时 没有从早上九点到下午五点的传统繁文缛节,微软的“工作任意小时”是员工工作时间管理制度的升华,这也是微软“家庭式办公”观点的一个表现。

微软在大多数情况下没有对工作小时数的设定,这也许对大多数企业来说是不可想象的,因为这种管理方式靠的是公司对员工的信任、员工对公司所负的责任和每个人对成功的渴望。

在微软,每个员工心里绷着的一根弦:对自己工作的把握。微软的“工作任意小时”让员工在状态最佳的时候工作,提高了工作效率。所以,微软在工作时间管理上显得更加轻松和聪明,对如何有效运用员工工作时间的研究更加深刻。

奖惩分明 微软是世界五百强的企业,里面的人才也都是世界顶尖的人物。但不管是谁,只要犯错了,在微软都必须接受惩罚。反之也是一样,不管之前你犯过什么错,只要做出成绩依然要给予奖励。这样不仅可以提高员工的积极性,还可提升他们的自觉性。

(本报综合报道)