

■ 谈经论道

创业就是上战场:好胜 好奇 知耻 知遇

我曾问我前老板,为何在我做杀毒如日中天的时候要我做游戏?答案是游戏让金山找到互联网战略入口。

我又问,为什么是我?答案是领导力、事业激情和学习能力。

我从未想过会离开金山,我曾说我是事业经理人,为事业成就而战。但即将三月满十年的那一天,我还是走了。永远不回头地走了。

我在自己创办的公司做什么?这问题,我被同行和VC问到。

一,产品工作。其中,涉及到产品体验、产品规划、产品进度。而这三点,如果失去第一条,其他任何一条都不成立。

二,组织和人才。涉及研发团队、商业运营和市场营销的人选,如何有效整合公司人才队伍

是我最关心的问题。我害怕失去或者错过任何一个有理想有才干的人才,所以我打心眼里关心他们的成长,苦口婆心。

三,未来做什么?新技术趋势,新商业模式,新营销模式。我始终坚定地认为,如果一个CEO仅仅忙于眼下,毫不察觉外部市场的变化,新产品趋势,请你告诉我,明天的早餐在哪里?以上三点,皆我六年创业心得。三点排序,紧迫程度从上至下,重要程度从下至上。

我始终认为,游戏公司要卖的不仅是游戏,也包括文化和价值观。但我们游戏不好,别人不信你说的后两点。要想活命,第一条接地气非常重要。但要想让你公司搞大、被玩家和同业尊敬,后两点简直就是天。

没有好身体,千万别去创业。创业就是上战

场。但比战场还惨烈。每周干七天,还昼夜难眠。计划随时改变。战场上,兄弟们跑了去投敌,你可以把他拉回来直接毙了给手下看。但现实创业中,兄弟们跑了来找我叙旧,你还要相送一笑。创业还需要好心态。

我没有城府,会骂人但不会整人。从金山到蓝港。我知道我很容易被利用,常常在被人当枪当炮,但我从不后悔,反倒从中得到快乐。

万科创始人王石在中国企业家年会说,在中国,活五年的公司只有5%。我竟然打败了95%的竞争对手。

中国文化不同于西方,尤其是美国。我们的技术尤其是互联网已经与硅谷趋于同步。

但我们的公司、产品和创始人气质差异很大。中国人以佛教和儒家混搭的文化气质自

居。但现实的中国,大部分成功的创业企业主都有极强的魔性,而不是佛。

不可否认,我的心魔也一直存在。这个心魔就是要一定赢。我不会请一个吃素念斋的人和我共事。

我的人生从来就是屌丝逆袭。还会继续屌丝下去,还会有逆袭的机会。

我曾赤裸裸袒露过我的内心,引来好多笑谈。今天来个浓缩版,解释如下,八个字:好胜。好奇。知耻。知遇。

一半是海水,一半是火焰。这就是我的创业人生。

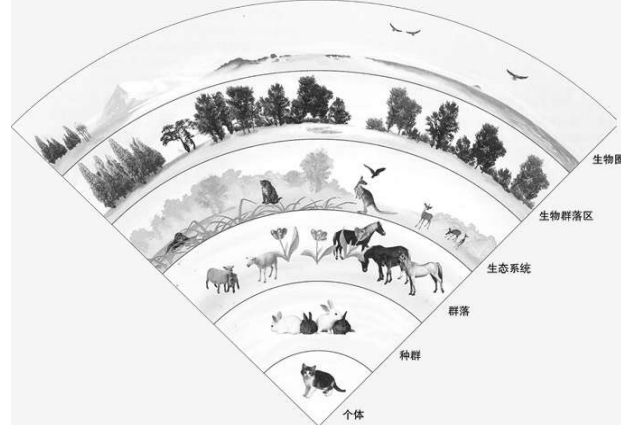
(本文节选自前金山高管,现蓝港互动董事长,极客邦创投创始合伙人,斧子科技创始人王峰的心得随笔。来源:新浪科技)

■ 管理速递 82

生态位法则
差异竞争错位经营

每个人都必须找到适合自己的生态位,即根据自己的爱好、特长、经验、行业趋势、社会资源等,确定自己的位置。

什么是生态位法则?



生态位法则也称“格乌司原理”、“价值链法则”。原指在大自然中,各种生物都有自己的“生态位”;亲缘关系接近的,具有同样生活习性的物种,不会在同一地方竞争同一生存空间。

应用在企业经营上就是,同质产品或相似的服务,在同一市场区间竞争难以同时生存。



解读

俄罗斯人格乌司,将一种叫双小核草履虫和一种叫大草履虫的生物,分别放在两个相同浓度的细菌培养基中,几天后,这两种生物的种群数量都呈S形曲线增长,然后,他又把它们放入同一环境中培养,并控制一定的食物。16天后,双小核草履虫仍自由地活着,而大草履虫却已消逝得无影无踪。经过观察,并未发现两种虫子互相攻击的现象,两种虫子也未分泌有害物质。只是双小核草履虫在与大草履虫竞争同一食物时增长比较快,大草履虫被赶出了培养基。

接着,格乌司又做了相反的一种试验,他把大草履虫与另一种袋状草履虫放在同一环境中进行培养,结果两者都能存活下来,并且达到一个稳定的平衡水平。这两种虫子虽然竞争同一食物,但袋状草履虫占用的是不被大草履虫所需要的那一部分食物。

大自然中,凡存在者就有自己的“生态位”,亲缘关系接近的,具有同样生活习性的物种,不会在同一地方竞争同一生存空间。若同时在一个区域必有空间分割,即使弱者与强者共处于同一生存空间,但弱者仍然能够容易地生存,从而冲击长空,鱼翔潜底,没有两种物种的生态位是完全相同的。在食物依赖上也完全不同,有吃肉的就必须吃草的,吃肉吃草的分时供应,狮子白天觅食,老虎傍晚横行,狼深夜觅食。这是一种“生态位”现象。人们把格乌司的这种发现称为“格乌司原理”。

人们在总结成功与失败的经验时,往往喜欢从资金、产品、市场来寻找原因,很少有老板是从生态位的角度来寻找原因的。这里所说的“生态位”。包括两个方面,一是自己所处的生态环境,一是自己所需要的生态环境。所谓“生态位环境”,即自然环境和社会环境。自然环境为气候、食物、土壤和地形;社会环境为文化、观念、道德、政策等。生态环境影响着一个人的性格,性格又对人的创业有直接影响。

同时,“生态位法则”,对我们今天研究企业的发展战略及竞争策略也有着很大的作用。企业的产品在刚开始进入某个特定市场时,往往没有竞争对手,形成原始生态位或竞争前生态位或虚生态位。但是,只要市场是开放的,均衡的,很快就会有其他竞争者大举进入该市场,形成生态位的部分重叠。如果市场容量极大,大家尚能暂时相安无事,但随着市场份额的相对缩小,竞争就会日趋激烈。



启示

一个企业的成败的原因有很多,“生态位”应该是主要的原因之一,因为它要求的是人与自然、人与社会的和谐发展。

好企业并不是一年前能赚几个亿或几十个亿的企业,而是长盛不衰的企业。做企业不是百米冲刺,而是马拉松赛跑。衡量企业成功的标准不是强大,而是生存,能生存就是最好的企业,偏离自己的生态位去做强者的企业,非垮不可。世界上的好企业都是百年不衰的企业,而这些百年不衰的公司往往都是选准了自己的生态位。这些企业既是强者又是适者。强者与适者的结合,是对自己“生态位”的高度发挥。

——本质——
回归零售本质才是核心

如果对比一下,我们会发现,当前的电商格局与当年的传统电商跑马圈地何其相似。

无论是M2C模式,亦或是B2C、C2C模式,花样繁多的跨境电商玩法背后本质都是一回事:利用IT技术和供应链手段将国外商品与国内消费需求进行精准匹配,压缩中间环节,降低成本,将信息技术的红利进一步释放。从这个角度来看,跨境电商并非颠覆传统的新生事物,而是电商范畴的一支延伸。

笔者认为,理清这个观点非常重要,它将跨境电商从资本故事堆砌的光环中解放出来,还原其本来面目:它只是一种技术手段,而非颠覆传统的商业模式,它甚至无法成为一个独立的行业。

曾经担任上海家得利超市总裁,对传统商业和跨境电商领域均有研究的优传保税店CEO陈静阳就表示,跨境电商并非商业模式而是实现途径。

一旦明白这个道理,我们再反思跨境电商,应当回归零售本质,从商品、价格、供应链、客户体验角度重新考量跨境电商。

贝塔斯曼亚洲投资基金(BAI)投资助理杨露茜也表示,在这个新兴的风口,大佬和小弟的起跑线没有差太远,早期的发展会依靠政策红利、价格优势、品类丰富度,但最终还是回归到零售层面的竞争——品牌、供应链和服务体验,需要有能力不断提高复购率。

(来源:第三只眼看零售)



贝一家,去年聚美优品、京东等也被曝出卖家多品假货。据中国电子商务研究中心发布的《2015年(上)中国电子商务用户体验与投诉监测报告》显示,2015年上半年电子商务投诉同比增长2.03%,网购投诉占33.86%,O2O生活服务投诉占26.90%,海淘相关投诉占16.55%,生活服务类电商成投诉重灾区,母婴电商、美妆电商等诸多中高端奢侈品品牌均在其列。

——痛点——
商品和供应链成为瓶颈

目前国内跨境电商主要有以下几种模式:M2C模式一平台招商模式;B2C模式一保税自营+直采模式;C2C模式一海外买手制模式以及海外直邮模式。

在贝塔斯曼亚洲投资基金(BAI)投资助理杨露茜看来,上述模式有一个共同问题,那就是商品和供应链短板难以解决。举例来说,以京东、聚美优品、蜜芽等为代表的B2C模式,其优势在于平台直接参与货源组织、物流仓储买卖流程,销售流转高,时效性好,但它的痛点在于品类受限。

“目前此模式还是以爆品标品为主,有些地区商检海关是独立的,能进入的商品根据各地政策不同都有限制(比如广州不能走保健品和化妆品);同时还有资金压力:不论是搞定上游供应商还是提高物流清关时效,在保税区内自建仓储,又或者做营销打价格战补贴用户提高转化率,都需要钱。此外,爆品标品毛利空间现状极低。”杨露茜表示。

再以亚马逊为代表的海外直邮模式为例。其优势在于,有全球优质供应链物流体系和丰富的SKU;但痛点是,跨境电商最终还是比拼境内转化销售能力,对本土用户消费需求的把握就尤为重要。最终还是考验其本地化供应链的能力。

另一方面,品牌方对跨境电商的观望和摇摆使得一些“抢手”商品难以持续供应。“对于海外一线(爆品)品牌

跨境电商:风口消失,还能飞吗?

文·赵向阳

自4月8日起,我国实施跨境电商零售进口税收政策,取消消费50元以内免税等政策,使用“跨境电商综合税”代替行邮税。

几乎就在前后脚,业界知名的跨境电商企业蜜淘被爆倒闭。有人称戏称:中国最早一批跨境电商的代表企业倒在了税收新政落地的前夜。

尽管新税制和蜜淘倒闭并没有直接的因果关系,但它们共同揭示出跨境电商面临的尴尬境地:政策红利消退,资本的“风口”不再眷顾,那些飘在半空中的“猪”将摔得很惨。

跨境电商的概念最早诞生于2012年。这年5月,中国跨境电商服务试点的启动,跨境电商逐步进入广大商家和消费者的视野;2014年7月,海关总署签发的《关于跨境贸易电子商务进出境货物、物品有关监管事宜的公告》和《关于增列海关监管方式代码的公告》,从政策层面上承认了跨境电子商务在我国消费经济中的地位。

在政策指引下,嗅觉敏锐的资本开始乘机布局,洋码头、蜜淘、蜜芽宝贝、海屯村等最早一批跨境电商创业者获得数千万美元甚至上亿美元的融资。

2014年至2015年,被称为跨境电商元年。这一年,京东、苏宁、亚马逊、聚美优品、唯品会、顺丰优选、步步高集团、天虹商场等线上、线下零售企业纷纷推出自己的跨境电商业务。政策扶持、资本热捧,跨境电商的飞速发展了雷军那句话:站在风口上,猪都能飞起来。

到了2016年,税收新政的出台无疑给炙手可热的跨境电商踩了一脚刹车,风口不再,跨境电商的洗牌时刻来临。

——真相——
没有一个能够正常盈利

根据海关总署和中国电商研究中心统计的数据,2014年中国海淘群体约1800万人,成交规模为1400亿元。预计到2018年,跨境电商的市场规模将达万亿元级别。

面对如此巨大的蛋糕,跨境电商应该过得非常滋润吧?但真实情况却恰好相反。“就我所了解到的,跨境电商企业至今还没有一个能够‘正常’盈利的”。优传保税店CEO陈静阳告诉笔者。

据陈静阳介绍,由于销售规模、商品资源、货物储备、仓储物流以及行业竞争等多方面因素所致,跨境电商并非“看上去那么美好”。比如说,蜜淘的倒闭就是很生动的一课。

电商分析师李成东表示,从目前的发展情况看,跨境电商利润肯定是往下走。涉足国内跨境电商的企业京东、唯品会、聚美优品也处于亏损状态。京东主打的品类为了推规模,做一些补贴政策,毛利也在持续下降。可以说,目前“海淘”基本上没有利润可言。

而一位不愿具名的业内人士直陈跨境电商弊端:其赖以生存的手段除了烧钱之外,并非模式创新的红利,而是政策的红利和贩卖假货获取的额外利益。

先说政策红利。根据过去实行的行邮税政策,消费者单笔订单平均可享受税收优惠最高达50元。国家开放上海、重庆、杭州、宁波、郑州、广州和深圳7个跨境电商进口服务试点城市后,保税进口模式得以推行,税收上免征“关税+增值税+消费税”的优惠政策落地,成为诸多跨境电商企业主要的政策红利,而这一优惠政策在4月8日起成为历史。

再说假货现象。去年7月,有用户在蜜芽宝贝上买了三个Betta宝石系列玻璃奶瓶,发现型号与日本官网的商品并不一致,被疑造假。当事件曝光后,日本Betta官方发布声明称,经过调查后明确判断蜜芽和公司既没合同,也没有任何贸易联系。被曝光售假的不仅是蜜芽宝

观点
评说

一场税制改革,让发展得风生水起的跨境电商,一时间处于风口浪尖。

是时候重新认识跨境电商了,烧了这么多钱,交了这么多学费,或许我们应该检讨:我们苦苦追寻的跨境电商应该是一个什么样的东西?它真正的盈利模式何在?

淘宝全球购供应链运营专家状元认为,新政策将迫使跨境电商掀起一场全球范围内商品的“供给侧改革”。百联集团百联全渠道COO张申羽也认为,“跨境电商必须更重视渠道的建设,最大限度地拿到全球购最好的价格和相应授权。”

改革必定意味着改变原来的经营环境,而对于跨境电商平台以及配套的物流等企业,这也意味着在更公正的市场环境中转型,通过更多元化的产品和服务而非简单的低价竞争来赢得市场的机会。

■ 世界之窗

久保田美智子是一位日本女性,她从开始参加工作到退休,一直卖鞋,这一卖就是36年,并取得了很了不起的成绩。

久保田美智子1965年进入日本西武百货商店。1973年被分配到池袋店女鞋卖场,其卓越的接待顾客能力备受好评,担任销售专家以及管理职位。1985年成为日本首位女性鞋鞋顾问(FHA认定),后又取得鞋鞋学士学位、足部护理高级资格(德国的足部护理资格);开设百货商店第一家足部护理室;2003年退休后,以“店员工作开心,顾客购物愉快”为理念,积极开展鞋类卖场的店员培训和演讲。《摸过顾客的脚才能卖对鞋》这本书就是由她根据自己积累了36年的工作经验和知识编辑而成的。

那么,她是怎么做销售的?

我从18岁开始从事销售工作直到退休,36年间一共接待了几万名顾客。现在,我要把多

年积累的销售经验与技巧,通过培训或者演讲的方式介绍给各位。无论培训还是演讲,每次我都要跟大家说这样一句话:“给予顾客三项满足。”这句话本来是在我听某个演讲时学习到的,因为摆放在自己工作中的存在与之“形异而神似”的特点,于是便开始引用这句话。

相信每个人都有这样的经历:恰巧路过某家商店,被展示的精美物品吸引,或者橱窗里刚好摆放着自己中意的东西,于是不由自主地进入店内。如果这时店员能热情地说一句“欢迎光临”,耐心接待,并能提供一些实用信息的话,即使你原本没有购买愿望也会想“买一个试试吧”。心情愉悦才会买东西,这是给予顾客的第一项“满足”。

买完东西带回家后:“尝了一下,味道真不错”“跟裤子一搭配,非常合适”“穿着特别舒服”等等。收获这份惊喜时,顾客就体会到了店员

给予自己的、一个人无法体会到的喜悦,这是给予顾客的第二项“满足”。

接下来,朋友会问你“这个葡萄酒真好喝,在哪儿买的”“这件衣服太适合你了,在哪家店买的”“你的鞋真漂亮,我也想买一双”等等。当自己买的东西得到好评的时候会回答:“其实,我也是因为那家店的店员给我建议才买的,下次我带你去。”让顾客觉得脸上有光,忍不住想带别人再去购买,这是给予顾客的第三项“满足”。

购物过程的满足、对所购商品的满足以及对所购商品引以为傲并想再次购买的满足,构成了我所说的给予顾客的“三项满足”。

前两项“满足”并不难,只要商品好、货源充足、卖场地段好和价格便宜就能做到。

问题是第三项“满足”。不但要让顾客对所购的商品引以为傲,还要让顾客产生再次去那家商店购物的冲动,给予顾客这样的满足不

卖鞋也能成女神

是一件容易的事。但是,只有做到这一点,才能让顾客在真正意义上得到满足。零售业竞争激烈的今天,为了实现与其他商场的差别化,更应该重视“提供给顾客的服务”。而为顾客提供服务不是别人,正是各位店员。服务业的人员一定要具备这一意识。

在把商品卖给顾客这一点上,无论哪个卖场都是一样的。在与顾客的对话当中,准确把握顾客所要购买的商品,并把商品展示给顾客,这一点无论是服装卖场还是食品卖场,都是相同的。

接待顾客的工作,有着独特的魅力,一旦体会到其中的乐趣,就再也不会考虑其他职业。特别是当顾客向自己表示感谢的时候,更是能够从内心深处感受到这份魅力。

(本文摘自东方出版社出版的《摸过顾客的脚才能卖对鞋》)