

谈经论道

一把手永远是企业成败的关键

企业的兴衰往往与领导人的沉浮紧密联系在一起。一个企业能做多大,最大的坎儿就是它的领导人。典型的例子是乔布斯,你看他把苹果做得多好。惠普则是另一个典型。它曾经是那么多辉煌,我们的很多管理理念都是跟它学的,但后来却因领导人调整而走向了衰落,实在令人痛心。

与联想同时期创立的那批企业中,大部分都倒下了,只有一小部分存活下来。那些存活下来的企业中,其共同特征之一是创始人都有远大的理想、宽广的胸怀,走正道、讲诚信,抄“捷径”、煽乎的少,我认为这就是境界。有境界不是成功的充分条件,却是必要条件。

还要警醒的是,企业领导人虽然要有高远的目标,要有当英雄的心,但也不能把长跑当成短

跑。做企业和跑马拉松一样,比的是耐心和耐力,你要“分阶段、拐大弯”实现目标。也就是说,你得一步一步一个脚印踩实了,一个目标、一个目标地去实现,最后才能实现最终的目标。这是联想非常重要的一个经验。

我在办企业的30年当中,见过相当多的企业倒下。这些企业的领导人,很多都怀抱雄心壮志,有远大的理想、宏伟的目标,一心要把企业办成大企业,但在这个过程中他们没有抵抗住诱惑,不顾一切地拼尽全力往上攻,甚至采取非正道的方法,结果都摔下来了。

老实说,我是有英雄情结的人,从一开始创办联想,我就想做大事,想把联想办成一个基业长青、长久发展的大企业。但同时我们也时刻提醒自己在诱惑面前保持定力,审时度势,清楚能

够做什么不能做什么,有所为有所不为。

当然,你也不能到这个目标就停下来。企业领导人要不断提升自己的目标,善于吃着碗里的,布置锅里的。什么意思呢?就是企业上行的时候,你把饭吃到嘴这种当前的事儿做稳了,就要研究形势,抓紧新的布局,否则等到企业往下走、风险很大的时候再去做就来不及了。

对于中国的企业家同行,我还想推荐的是,要善于反思学习,学习他人的经验教训,也从自己所做的事情中学习。我尤其强调后者。联想有一个方法是“复盘”,就是把做过的事情重新再做、再想一遍:原来定的目的是什么?我们做的时候通过了哪些预定的方法?实际做的时候环境发生了什么改变?我们的理解和预想是不是正确的?如此等等。最后再思考,如果重来一遍

我会怎么做。大到战略性的问题,小到一个个具体会议的组织,都要重新思考一遍。联想的管理三要素就是我们在不断地“复盘”中形成的。

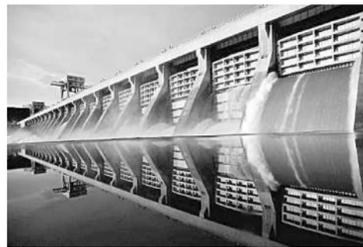
2015年,联想过了而立之年,我也过了古稀之年。外界有人质疑:移动互联网时代,联想是不是老了?我却认为,一个企业的领导人、一把手永远是企业成败的最关键因素。企业的领导人要有不停往上奔的要求和劲头,要有“咬定青山不放松”的坚韧不拔的意志,要有很强的学习能力。联想有这样的领导人。我们最终的目标是把联想做成一个百年老店、一个没有家族的家族企业。

(本文节选自联想控股董事长、联想集团创始人柳传志为《兴衰30年:中国企业30年成败模式》作的推荐序。来源:新华网网客)

管理速递

水坝式经营法 储存资金以应不时之需

松下认为维持企业的稳定成长是天经地义的事情,为使企业确实能够稳定地发展,水坝式经营是很重要的观念。



什么是水坝式经营法?

水坝式经营法,由日本的经营之神松下幸之助提出。一旦下大雨,未建水库的河流就会发大水,产生洪涝灾害;而持续日晒,河流就会干涸,水量就会不足。所以,建水库蓄水,使水量不受天气和环境的左右并始终保持一定的数量。经营方面也是一样,景气时要为不景气时做准备,应该保留一定的后备力量。这就是松下幸之助提出的一种企业经营理念,即水库式经营。松下把上述建造水库的道理,充分运用在企业经营上,因此所谓“水库式经营法”,就是永远留有某种比率的余裕状态经营法。



解读

水坝的目的是拦阻和储存河川的水,随着季节或气候的变化,经常保持必要的水量。企业也需要有这种调节和运用的机制,才能稳定发展。如果公司的各部门都能像水坝一样,一旦外界情况发生变化,也不会受很大影响,而能够维持稳定的发展,这就是“水坝式经营”的观念。在企业中,不论设备、资金、人员、库存、技术、企划或新产品的开发等各方面都必须有水坝,并发挥其功能。换句话说,在经营上各方面都要保留宽裕的运用弹性。松下幸之助认为,人们修筑水坝的目的在于蓄水、防洪、供水与发电等。因此企业也必须像水坝一样具有调节的机制,即使外在形势有所变化,也能维持稳定的成长与发展。

例如资金,假设经营一个需要10亿元资金的事业,如果只准备10亿元,万一发生事情,10亿元不够时,问题就不能得到解决。因此需要10亿元时不妨准备11亿元或12亿元的资金,这就是资金水坝。关于资金问题,松下还发表过他的特殊看法。日本在一段时期内流行过银行要求公司把银行贷款中的一部分再存入银行的做法,许多企业指责银行的做法太过分了。松下却说:“50多年来,我一直是这样做的,我从银行借钱的时候,只需借1万元就够了,可是我多借些,借了2万元,然后把剩余的1万元钱又原封不动地作为定期存款存入银行。看起来是赔钱的,但是我却不那么认为。我是把它当成保险金。有了这笔保险金,在需要的时候,随时都可以提出来使用,而且银行总是十分信任我。”实际上,这也是一种资金水坝的建立方法。

“水库式经营法”除了必须建立“资金水库”之外,还需建立“人才水库”“设备水库”“库存水库”“技术水库”“企划水库”“产品开发水库”等。换言之,在各方面都要保留运用的弹性,以保持经营上的充裕与安定。千万别将“设备水库”与“库存水库”,跟“设备闲置”与“库存过多”搞混了。前者是基于正确的预估,事先保留一成或二成的设备或是库存;而后者是因为预估错误造成产品滞销,导致库存过多,设备也闲置了。



启示

许多企业取得一时性成功之后,往往没有多长时间就走向衰退,使得企业的寿命很短。造成这种局面的原因很复杂,但是不能克服过度扩张的风险是一个共同的原因。而松下就是通过水坝式经营方法克服这种风险的。这种被他自己称为经营秘诀之一的“经营要留有余地”的思想,或者叫做水坝式经营哲学,为企业的长远发展、永续经营提供了重要的保证,是值得我们的民营企业经营者借鉴和学习的。

总而言之,水坝式经营就是说明:做任何事都要保留一点空间、一点弹性,以应付紧急状况。松下幸之助说:“只要遵循此种方法,随时做好准备,各项资源都能自如地运用,那么不论企业遇到什么困难,都能稳定地发展下去。”

爆款超市:主打慢食生活+健康

近日,上海市食药监局局长阎祖强表示,上海将建立统一食品追溯平台,开始对超市划分A/B/C/D信用等级。今后,上海市民去超市购物前,可以参照超市的信用评级决定是否光顾。超市,尤其是食品超市,现如今已经成为人们日常生活的一部分,无论是国内还是国外,超市经营者都想尽办法提升自己的经营能力,以期吸引更多的顾客光顾。其中,不乏成功的经验。

意大利有这样的一家食品超市,2014年在全球只有28家店的情况下,年收入2.2亿欧元(约15亿人民币)。他们主打“慢食生活+健康”的生活理念,更通过“超市+餐厅”的模式深入人心,在纽约的一家分店,一天的人流便可达到12800人,这家超市就叫:Eataly。

Eataly的名字来源于英文吃(Eat)和意大利(Italy)的组合,是全世界规模最大,品种最全的意大利食品超市。

Eataly的创始人奥斯卡·法利内希望开办一家以持续性、责任感及分享为目标的食品超市。于是在2007年意大利都灵开办了第一家Eataly,马上引起了超乎想象的轰动效应。现在,你几乎可以在意大利的每个重要城市找到Eataly的坐标,而且它的身影还扩展到了美国、英国、日本、阿联酋等其他一些国家的重要城市。Eataly在纽约曼哈顿的分店总投资2000万美元,于2011年8月开张,在开业不久后就创造了单日12800名到访者的纪录。

门店布置 人性设计完善用户体验

Eataly和传统超市不同,综合了超市和餐厅两种属性,在门店的布置上非常讲究。

超市的旁边就是厨房,确保了食材的新鲜程度,又能向购买商品的顾客演示如何回家料理,一举两得。超市部分的设计则非常亲和用户,一般超市入口和出口都在不同的楼层,顾客只有逛完整个超市才能去结账,而Eataly则反其道行之,顾客一进入超市就能看到结账柜台。再加上简明的橱柜,典型的欧洲复古集市布置,用户体验做得非常完美。

而在餐厅里,一眼就能看到鲜肉冷藏柜,让食客立即感受到料理的新鲜程度,在冷藏柜旁还放置了酒类柜台,真是令人拍案叫绝。享用肉食怎能没有好酒相伴呢?Eataly餐厅布置的用心程度从这些细节就可以发现。

颠覆传统 提供一种不同生活方式

Eataly不仅仅是一个食品购物超市,更多的还提供一种生活方式。

Eataly将自己定位为“慢食超市餐厅”,所以走进进去时,更像是一个食品市场,这里不仅陈列着琳琅满目的食材,而且旁边还有厨师、餐桌和服务生。每个陈列区旁都设有用餐处,顾客既可以选好食材回家烹饪,也可以直接让厨师为你烹饪好,直接在此享用。以纽约的门店为例,顾客可以坐在超市边吃烤肉边看电视,逛累了可以在咖啡柜台坐下喝杯咖啡休息片刻,还可以去小图书馆里翻翻食谱。多样化的购物餐饮场景给顾客带来了极致的体验。



营销理念 透过教育创造新的顾客

Eataly有着不一样的营销理念。Eataly并没有像其他超市一样,花费大量的广告费用,Eataly的营销核心是饮食教育。Eataly的营销部门认为“透过教育才能创造新的顾客”。

比如这三个细节:Eataly收集了大量美食书刊,并且设置了一个小图书馆,顾客可以在这里看美食书刊,确定好要买的东西,可以在旁边的电脑打印出清单,再去购买。在入口处餐桌上画上当季蔬果,让顾客认识当季食品,因为当季食物最便宜好吃,客人也可以购买食物生产季节的海报回家参考。

Eataly的每个营业区经常针对不同年龄层,开办各类烹饪课、品鉴课。这些课程的价格从30欧元到120欧元不等,比如意大利的传统烹饪课程,葡萄酒的品鉴及存放课程,小学生食材的历史、特性、烹饪方法课程等等。Eataly精心挑选的厨师会耐心的传授烹饪方法,然后让学员们一起动手,并在最后分享自己的成果。

产品质量 健康食品让顾客更放心

在Eataly到处都可以看到一个标语:吃是一种农业行为(Eating is an agricultural act),展示了独树一帜的经营理念。

Eataly在品牌诞生初期,就集合起了一群以传统方式种植、生产食材和饮品的小农场和小作坊,Eataly宁可舍弃市面上常见的品牌,也要选择当季、本地以及个性化的商品。Eataly约一半食材产于本区,45%来自意大利其他地方,进口只占5%。商品是直接向约900位生产者采购,不额外收取上架费,这也减少了生产方和零售商之间中间环节的成本。

而为了推销这些小型生产者,Eataly不仅制作海报、小告示,举办试吃、品酒、烹饪课,还安排顾客参观食品

产地,以轻松友善的方式,拉近消费者和生产者的距离。从一开始,Eataly就通过建立自己与农业生产者之间的直接的关系,用合理的价格提供给人最天然最健康的农产品。这个经营模式也启发了Eataly持续、责任、分享的价值核心。

为了让顾客明白在Eataly售卖和烹饪的食物都是世界顶尖的优秀食材,每个周五,Eataly都会邀请一些原材料供应商,比如农场主,来到Eataly相应的柜台来为顾客讲解食材的培育过程,比如肉类供应商会介绍家禽的饲养过程,喂养方式等等具体细节,同时这些供应商也会为顾客解答疑惑。同时,只要顾客参与了这项活动,当场购买食材就可以获得一定的折扣,在长知识的同时还能享受优惠,真是何乐而不为呢?

品牌文化 通过社交媒体推广品牌

为了让品牌文化更加深入人心,Eataly在社交媒体上花了不少功夫,通过自己创造的各种活动和节日,让习惯了快节奏生活的顾客学会慢下来,享受“慢食”的魅力。除了两大主流社交媒体平台Facebook和Twitter以外,Eataly的官方网站也是这些活动推广的重要媒介。

Eataly让每个节日变得更有意义。Eataly给许多日子冠以特殊的节日名称,如果能让顾客感受到每个节日独特的氛围和魅力,那么这些顾客就很有可能选择在这个节日带上亲朋好友出门聚会,无形之中增加了Eataly的潜在客流量。

无肉星期一:在这天倡导大家吃素食,同时顺便宣传Eataly精致的素食菜单。全国啤酒日:号召美酒爱好者齐聚Eataly的酒吧专区,品尝美酒和小食。反情人节:这是Eataly想出来的奇怪节日之一,如果你2月14日没有地方浪漫,那就可以来Eataly的屋顶餐厅加入“One Night Stand”活动,从中午到午夜,Eataly提供50多种啤酒酒肆以及美食。

Eataly在全球范围内都颇受欢迎有两个重要原因:一是超市的设计和餐厅的食物的确令人惊喜,二是Eataly倡导的慢生活、慢食物的生活方式深受大城市居民的喜爱。(本报综合报道)

世界之窗

互联网女皇2016年年度报告中的18个重要趋势

被誉为“互联网女皇”的凯鹏华盈(KPCB)合伙人玛丽·米克(Mary Meeker)6月1日公布了2016年《互联网趋势》(Internet Trends)报告,这是她第21次公布这一年度互联网报告。过去21年时间里,米克的年度《互联网趋势》报告已经成为了科技行业内重大发展趋势的一个重要信号。

在今年的报告中,米克追踪了智能手机销售速度放缓、移动广告行业和广告拦截增长、社交活动的视频化、交通运输的未来以及信息传送、机器人和语音助理服务的崛起等趋势。

值得注意的是,在报告中,围绕全球互联网发展的大背景,米克呈现出了以下18个重要现象、判断和趋势。

1.印度超过美国,成为仅次于中国的全球第二大互联网市场。2015年,全球互联网用户数已超30亿,比上年增长9%,互联网全球渗透率达到了42%。印度互联网用户数达到2.77亿,比上年增长40%。

2.全球智能手机用户增速方面,2014年增速是31%,2015年增速是21%,增速放缓;出货量方面,在5年的高速增长后,2014年出货量增长28%,2015年出货量增长只有10%,大幅放缓。

3.全球经济增长放缓,中国资本总量增长放缓,相较于2014年,2015年中国资本总量下降。

4.美国互联网广告增速加强,2015年为20%,2014年为16%,其中移动广告增速达66%。在美国互联网广告的新增长份额中,谷歌和Facebook占比76%。

5.使用桌面广告拦截的互联网用户达2.2亿,移动广告拦截用户数达到4.20亿,其中主要集中在中国、印度、印尼。

6.广告营销渠道的增长趋势为:互联网>电视>广播。

7.电子商务在美国零售分销渠道中占比继续加强,2015年超过10%,规模达到3400亿美元,但15年前占比才2%。

8.企业联络新一代年轻人的方式:社交媒

体、聊天工具。最糟糕的方式是:打电话。

9.全球移动用户平均安装了33个应用,其中每天平均使用12个应用,80%的精力消耗在3个应用上。具体哪3个应用因人而异,但消息应用正在成为第二块屏。

10.人机交互的方式正在被语音输入和汽车改变。2016年,语音识别正确率已经提高到了90%,5年前的正确率只有70%。计算界面正在从键盘,变为麦克风+键盘,语音搜索所占份额正在不断加大。

11.iPhone的销量在2015年可能已经接近天花板,有趣的是亚马逊的语音助理硬件Echo销量正在大幅增长,现在销量已超过400万台。

12.汽车正在成为另一台“计算机”。自动驾驶的安全性正在不断提高,目前的主流是“结合功能的自动化”和“有限的自动驾驶”。

13.在很多方面,中国已经成为全球互联网领袖。互联网用户数达到6.68亿。阿里巴巴、腾讯和百度3家公司,占据了中国网民71%的移动

互联网使用时长。

14.中国互联网发展的新动力主要来自广告、电商、旅游和金融。

15.2015年中国在线广告花费已经超过电视广告。

16.2015年中国七大零售公司以电子商务为主,美国则还是传统零售巨头。中国的七大零售公司是:阿里巴巴、京东、华润、苏宁、国美、沃尔玛、欧尚集团;美国的传统零售巨头为:沃尔玛、CVS、Kroger、Walgreens、亚马逊、Target、Costco。

17.中国在按需交通服务领域已经成为全球领导者,在全球市场份额中占比70%。

18.全球互联网20强名单:苹果、谷歌、亚马逊、Facebook、腾讯、阿里巴巴、Priceline、Uber、百度、蚂蚁金服、salesforce.com、小米、PayPal、Netflix、雅虎、京东、eBay、Airbnb、雅虎日本、滴滴出行。

注:其中Uber、蚂蚁金服、小米、Airbnb、滴滴出行是5家未上市公司。(来源:新浪科技)