

## ■ 谈经论道

## 互联网时代上半场已结束

农业革命大概是3000年,工业革命是300年,互联网时代大概是30到40年,已经过去一半了,上半场关键词是互联,就是终端的发展和人的互联。电脑就是一个终端,因为人和人不能直接互联,我们的脑电波还没有研究出来我可以直接和你连接。但是电脑和手机这种终端开始把人和人连接起来。人和商品互联有了淘宝,人和人互联有了微信,人和信息互联有了百度,人和交通工具互联有了滴滴,开始有大量的数据沉淀,因为人使用了就有数据,原来没有互联是不会有这么海量数据,也不会有云计算和人工智能基础。

上半场就是人之间通过各种各样的终

端连接起来,开始有了互联网平台,淘宝的互联网平台就重构了原来整个零售行业,微信重构了原来的社交和很多媒体行业,有了自媒体,打破了很多边界,这些连接你会发现它带来的分享经济降低了就业的门槛,模糊了工业时代专业化分工的界限,工业化是专业分工的,每个人做一段,你只做一个螺丝钉,大家互相能够连接好。互联网则打平了边际,比如说有了自媒体,自媒体就降低了人作为媒体的一个门槛,开始有了大V,他就是专业的门槛降低了,都可以发表意见。

当然,人们可能会担心安全,但是长期看分享必然推动整个社会诚信体系的进化,长期看只会使得这个社会更加的诚信,所有的数据都会沉淀和记录,会影响你未来的行为和信用度,那就会越来越好。所以互联网的上半场是端的发展和人的链接。互联网20年的上半场已经过去了,今天中国和全世界大多数行业都被互联网连接了。

互联网的下半场开始的时候,创业机会已经很少了,现在互联网创业也已经到了一个瓶颈。创业就跟买股票是一样的,在大家都买股票的时候就不应该买了。所以互联网的上半场互联的机会,连接的机会已经过去了。下半场就是人工智能。连完以后开始有了数据,开始有了计算能力,开始有了更先进的算法,人工智能是三件事情,第一件事情是算法,第二件事情是大规模的

云计算能力,第三件事情是海量数据的沉淀。

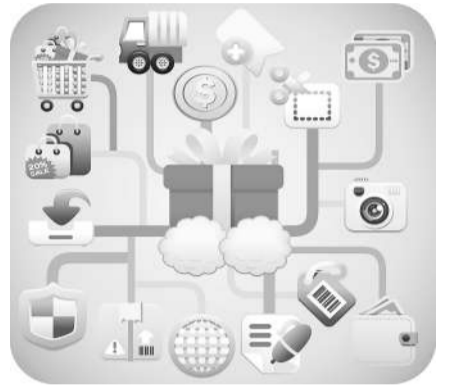
未来在各个领域里面都会有垂直的电脑出现,上世纪40年代神经网络算法提出来,就是用电脑模拟人的脑神经。最近5到10年主要是因为计算能力的提高和大量数据的沉淀。今天AlphaGo的计算能力已经远远超过了人能想象的极限,开始跟人下棋,这只是电脑在某个领域里面超过人的案例,未来还会出现在很多新的领域,慢慢就出现一些智能终端在云端,开始去驱动所有的生态。

(近日,滴滴出行创始人、CEO程维应邀到国家行政学院,作了题为“分享经济发展中国”的报告,本文节选自此次报告。来源:新浪科技)

## ■ 管理速递 88

沃尔森法则  
把信息和情报放在第一位

许多管理者在市场发生变化,面临新的商机时(这是对商家最重要的情报),要么反应迟钝,错失良机;要么墨守成规,不屑一顾,把一次次成功的机会让给了别人。因此,要切记随机应变,把握住每次机会,幸运之神就会降临到你的身上。

什么是  
沃尔森法则?

要在变幻莫测的市场竞争中立于不败之地,你就必须准确地快速地了解各种情报:市场有什么新动向?竞争对手有什么新举措……在获得了这些情报后,果敢迅速地采取行动,这样你不成功都难。

沃尔森法则的提出者是美国企业家S·M·沃尔森。



## 解读

日本尼西奇公司原是一家生产雨伞的小企业。一次偶然的机会,董事长多博川看到了一份最近的人口普查报告。从人口普查资料获悉,日本每年有250万婴儿出生,他立即意识到尿布这个小商品有着巨大的潜在市场,按每个婴儿每年最低消费2条计算,一年就是500万条,再加上广阔的国际市场,潜力是巨大的。于是立即决定转产被大企业不屑一顾的尿布,结果畅销全国,走向世界。如今该公司的尿布销量已占世界的三分之一,多博川本人也因此成为享誉世界的“尿布大王”。

多博川从一份人口普查报告中看到了巨大的商机,从而取得了巨大的成功,这得益于他对市场的敏锐观察力和及时出击的战略。获取情报重要,快速对情报作出反应更重要,这就要求商家要善于根据新情况、新问题,及时调整原来的思路和方案,采取相应的对策,做到市场变我也变。

在与竞争对手的征战中,情报尤其重要。孙子云:知己知彼,百战不殆。如果自己处于优势,怎么都能将对手挤出竞争领域,这当然是最好不过的了。关键是很对的时候都是胜负难料的,在对击败竞争对手根本没有什么把握,市场也看不出对自己的公司多么有利时,怎么办?精工舍钟表公司为我们提供了一个绝妙的案例。

20世纪60年代以前,历届奥运会的计时器供应都被瑞士名表行欧米茄公司垄断。1960年,国际奥委会将1964年奥运会的主办权交给了日本。日本精工舍钟表公司看到了这是一个对欧米茄发动攻势的机会,于是要借机对其发起进攻。为深入了解自己的对手,精工舍派出了一只高素质的“间谍”队伍对欧米茄的计时器进行了侦察。他们发现,欧米茄公司的计时器都是机械表式的,误差较大。要想战胜欧米茄,就必须在减少计时器的误差上下功夫。精工舍对症下药,组织了大批研发人员开发一种误差更小的计时器。终于,不久以后,一部具有世界先进水平的951 II石英表研制出来了。这种计时器每天的运行误差只有0-2秒,而欧米茄的计时器误差则在30秒以上;与当时类似只小卡手表大小的计时器比较起来,951 II石英表只有3千克,已经够轻巧了。

951 II石英表的这些优势很快赢得了国际奥委会官员的认同,不久,他们就做出了将1964年计时器供应权交给精工舍的决定。精工舍终于取得了在计时器上对欧米茄的竞争成功。



## 启示

精工舍的成功得益于自己对竞争对手的全面了解,和针对其弱点进行战略突破的策略。它的成功,给我们以不小的启示。你能得到多少,往往取决于你能知道多少。把信息和情报放在第一位,金钱就会滚滚而来。

## 美国有家“升级版电商优衣库”

文·谭爽

知名快时尚品牌优衣库5月底在东京发布2016秋冬系列,不过行业的焦点依然是已经二度下调全年预期的母公司迅销集团的策略问题。在美国,从2005年新泽西开出第一家店这10年来,优衣库的美国梦进展缓慢。持续的亏损让原本定于2020年美国开至200家店的计划恐怕也很难实现。

据高盛分析估计,上一财年优衣库在美国的亏损可能达到8400万美元,这种不乐观将持续到2016财年。而美国本土服装品牌Everlane,就像是“升级版电商优衣库”,早就找到了新空间。

这家2011年才诞生的电商,在美国市场超速发展,2014年一年收入就暴增3倍。

Everlane在2011年正式成立。到2012年, Everlane的注册用户就达到了35万人次。根据PrivCo提供的数据显示,2014年Everlane的毛利润就从810万美元一跃到1800万美元;收入是之前的三倍,从2013年的1200万美元涨到了3600万美元。2015年8月时, Everlane成功请到了前Gap创意总监Rebekka Bay来领导 Everlane的产品设计团队。

那么, Everlane凭什么可以在美国大获成功?

——产品定位——  
透明品牌形象获取信任

高透明度的品牌形象为 Everlane 赢得了消费者的信任。 Everlane 的产品定位非常明确:摆脱中间商,为人们提供低价格、高质量的服装。

普通T恤的成本价只要7.5美元,但放在精品店里面就要50-60美元。创始人 Michael Preysman 发现:服饰奢侈品的零售利润可以高达其生产成本的8倍,于是,就瞄准这样的价格差,他希望尽可能削减传统零售的销售成本,同样的衣服,在网络上只卖15美元。

——降低成本——  
最真实的价格售卖商品

因为砍掉了中间成本, Everlane 可以给商品提供比传统零售商更低的价格。 Everlane 自己完成所有的商品设计并直接与代工厂联系,这就是245美元一件的羊绒衫能够压低成本到128美元一件的主要原因。

Everlane 想方设法地把价格降了下来。为了降低成本,他们没有在商场设立专柜,没有实体店,还绕过了与零售商合作的环节。

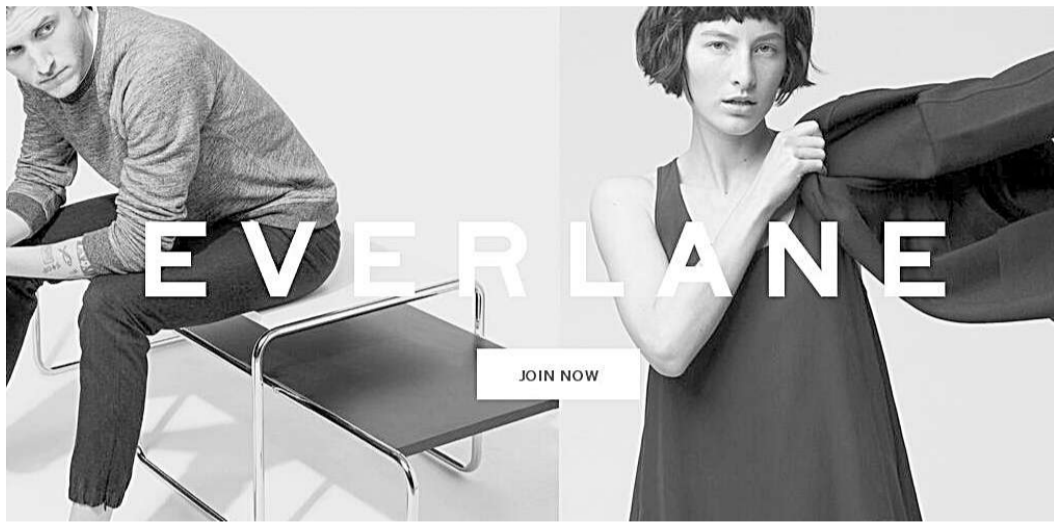
不仅如此, Everlane 的广告支出只占到了该公司总支出的5%,他们并没有利用传统的广告或市场营销手段,而是通过口碑扩大自己的粉丝群。

因为降低了成本,所以 Everlane 从不打折,无论消费者在什么时候光临,都能以最真实的价格买到商品。当一个消费者可以确信自己所购买的商品在未来时间内都不会打折出售时,也促进了他的购买举动。

——审美标准——  
设计简约力求不会过时

Everlane 的产品理念就是“10年都不过时”,其商品力求外观设计上的永恒之感。这是个难以捉摸的事情,审美标准在不断变化,而服装想要经典不过时质量必须极为讲究。

Everlane 不会季节性大批发售新品,而是会一件一件地推出,他们每年只在网站上推出为数不多的新品。这一做法给了 Everlane 的设计团队充足时间去慢慢酝酿一个想法,再将样品在不同的消费者身上进行测试,



之后才会大批量地投放到市场。

每个新产品背后都有故事,这需要时间和心血。设计者们在线上之前想好每一个细节,考虑好产品定位,消费者是否需要它,是否会对产品有所回应。设计团队会为了研究清楚这些问题而投入大量的时间成本。

由此, Everlane 的设计很吸引人,同时又不会因为太过于流行而使人们产生厌倦。

他们极力做到简约的基本款,这种简约风格是用户偏爱它的原因,也反映出了当今很多消费者的品味。消费者喜欢极简风格和选择 Everlane 提供的便捷,在注册后可以从事有限几款T恤衫和裤子中进行选择,不像快时尚那样总是提供超负荷的商品。

——品牌优势——  
高品质低价格展现魅力

为了教育市场,告知消费者自己的品牌优势, Everlane 在官网上的每一件产品都详细地提供了相关所有信息。

从产品的生产到零售系统中的层层叠叠,再到消费者的手中, Everlane 直接省略了中间一大步,把整个供应链呈现在消费者眼前,使其知道服装在哪里生产,成本如何,自己花的钱到底值不值。

在 Everlane 商品的标签上,消费者不仅仅可以看到商品是哪产的,还能清楚地知道它的成本结构。比如一件白衬衫的标签上会显示,10.77美元花在棉布、线和扣子上,剪裁用了1.22美元,8.35美元是缝制用的,物流运输需要4.61美元,最终成本为24.95美元。这样一件衬衫在 Everlane 上的零售价是55美元,而同类产品价格在110美元上下。

在其网站上有和生产过程相关的各种流程图和引人入胜的产品故事,工厂的信息也被详细地公布在网站内,包括工厂和工人照片等。

这样高的透明度让 Everlane 获益匪浅,因为消费者会发现 Everlane 生产服饰产品的设备和那些奢侈品牌用的一模一样,并引发大规模讨论,起到了宣传的作用。

通过坚持网络在线销售, Everlane 将自己所出售的高质量低价产品价格轻轻松松摆在了页面上,以最大的透明度,及口碑相传的好人气做出了业绩,打响了名号。

——宣传策略——  
轻广告曝光重网络推广

Everlane 品牌有一批忠实的消费者——调查显示有30%的消费者成为了重复购买者,再次体现了此种销售方式的大众认可度。

Everlane 没有进行传统的广告推广,不过自2012年

起, Everlane 上有35万邮件注册用户。 Everlane 的营销邮件非常诱人,它会贴心地向消费者发私信邮件,你可以在邮件中读出发件人的关切之情。直接效果是上半年,品牌首次在网上推出裤子,没过多久已有1.2万人下单购买。

Everlane 另一个主要的曝光渠道是社交媒体。很多消费者最初知道这个牌子时是从社交媒体上得知,在社交媒体上,所有图片都充满了品牌所传递出来的风格——简约、清新、大气,又亲和力十足。在众多品牌都视社交媒体为重点宣传阵地的时代,保持独特简约的品牌风格效果显而易见。

——技术投入——  
无缝式购物黏住老客户

关注用户体验是 Everlane 能够持续前进的动力,为了提供更加无缝式的购物体验,品牌在技术层面进行了大量投入。去年7月,发布了首款购物天气双重功能的 iPhone 应用,将购买从PC端向移动端转移。

不过与市面上大多数电商APP不同, Everlane 并不只是单纯转移购物终端,他们提供APP下载主要目的不在吸引流量,而是通过更好的用户体验维护老客户。

Everlane 希望通过天气这个日常功能提高用户打开APP的频率,把他们黏在上面。很多人都有今天不知道穿什么的烦恼, Everlane 注意到了这个问题,他们通过对气象条件详细数据的分析,为用户推荐合适的穿搭。

Everlane 邀请了一批他们品牌的忠实用户参与内测。目前,在移动端上线的商品中不乏 Everlane 的经典款——背包、丝绸T恤等等。用户可以在移动端预订这些爆款,以防上线时手慢抢不到,这样的优势把消费者很容易吸引到APP上来。

——线下体验——  
只提供试穿并不能购买

Everlane 一直强调它的互联网背景,也不想做实体店,但它还是将女鞋设计带到了线下。

意识到在网上买鞋的不可控风险, Everlane 推出了线下的试鞋活动。这些鞋子将放置在纽约、旧金山、洛杉矶的高级酒店,消费者只要在网上提前预约就能试穿。但是,就算消费者试的鞋很合脚,它也不会当场出售——你还是需要到它的官网上去订货,并送货到家。

线下体验的存在旨在为 Everlane 推广品牌概念以及试穿。尽管有了线下体验, Everlane 只在线上开店的策略依然不会改变。

(来源:成功营销)

## ■ 世界之窗

## 除了高薪 科技公司优厚福利也很吸引人

大多数科技公司都提供免费早午餐的福利,这早就不是新闻。

现在为了抢人才,很多科技公司还推出各种五花八门的新福利来吸引人才。除了免费的医疗保险和带薪休假,这些公司还八仙过海出奇招。

**冷冻卵子。**苹果和Facebook都推出针对女性的冷冻卵子补贴政策(最高补贴两万美元)。这是苹果“生育福利”和Facebook“代孕福利”计划的一部分。计划还包括别的,比如生育治疗、提供寻找代孕妈妈和精子银行的途径等。

**四千美元的“宝贝资金”。**如果你刚有了一个孩子, Facebook 会提供给你四千美元的额外补贴作为“宝贝资金”,此外 Facebook 还为爸爸妈妈们提供四个月的带薪休假。

**为员工的年长家属提供护工。**福利不仅限于新生儿。德勤和Salesforce拓展了他们的员工照顾计划,为他们家中的老人提供护工。因为很多时候,发现一个合格的护工比发现一个婴儿保姆难得多。

**送员工去沿海风景区一个月。**Expensify 每年会送所有员工去一个靠海的风景区或度假区工作一个月,往往员工回来时可能还带了新认识的男女朋友(这考虑好贴心)。不过如果员工不想呆一个月(尤其是结了婚的员工), Expensify 也允许他们随时回来。

**全球免费旅行。**不是只有大公司才提供这样的顶级福利了。服装公司Betabrand的CEO在发现很多员工从没出过国后,就推出这项新政策——为员工提供免费的国际旅行!并且他

们还想方设法在最出乎意料的时刻告诉员工这个消息,让他们获得最大惊喜。

**每五年的额外休假。**为了提高员工忠诚度,很多公司在员工工作一段时间后会为他们提供额外的带薪休假。网络开发公司 Automatic 鼓励五年以上工龄的员工享受一个两到三个月的带薪休假;软件公司Epic为五年工龄以上的员工提供一个带薪休假,如果员工去的是一个他们之前没去过的外国景点,那么公司会为员工和一名家属买单。

**一万美元的办公室装修费。**应用开发公司Asana为员工提供多达一万美元的补贴,如果他们想按照自己的喜好装修办公室,无论他们想买人体工学座椅还是多个显示屏。不过报告显示,很多Asana员工喜欢购买可调节高度的办

公桌。

**瑜伽课。**除了免费的健身中心外,很多公司开始为员工提供免费的健身课程。瑜伽课在上面三家公司里尤其受欢迎,因为这项运动出汗没那么大,而且还有助于精神健康。

**你可以把20%的时间花在别的地方。**谷歌有一条规定:员工可以把20%的时间花在除了本职工作以外的其它项目上,全凭你的喜好。这个规定非常有用,帮助孕育了谷歌一些广受欢迎的产品,比如谷歌新闻、Gmail和Google AdSense等。但是也有一些反面声音,比如有员工说这其实是你工作了120%的时间;并且仅有10%的员工说他们从项目中获得了好处。

(来源:硅谷密探)