

谈经论道

20世纪70年代,信息技术的出现,将人类社会由工业时代带入了数字时代。在过去的近半个世纪里,信息技术极大地改变了人们生活和工作的方式。从大型机到PC机再到智能手机,从互联网到移动互联网,从BBS到社交网络,从email到视频通信,我们经历了波澜壮阔的数字时代1.0。

随着物联网、大数据、云计算等新技术新产业的发展,我们正在迎来数字时代2.0——全联接时代。联接的范畴将由人与人扩展到包括人与人、人与物、人与服务在内的全方位联接。华为预计,到2025年,全球联接的数量将达到1000亿。更重要的是,联接的形态,也从单一的物理

联接延伸到了物理+虚拟的数字联接,价值增长的速度也远超乎我们的想象。网络和数据成为继“土地、机器、劳动力”之外的第四大生产资料。

10年前的难民,首先要寻找的是食物、水。但是,十年的网络发展已经悄无声息地改变着我们。今年初,我在塞尔维亚出差时,看到在火车站附近滞留的难民,他们首先要做的是,买一张本地SIM卡、给手机充电,尽快接入网络。网络,帮助他们与家人建立联系,获得最及时的信息,购买车票等等。联接已经像水一样,成为我们的基本生活资源。联接,也已成为我们的基本权利。

在全联接时代,企业长板理论将取代短板理

论,企业将专注于利用长板能力作为价值创新的平台,并将其作为服务开放出去;同时以外包的形式引入其他专业公司的服务来弥补自己的短板能力。在全联接时代,企业的价值创新,将随着新型联接而建立。未来的企业的核心竞争力将建立在边界和资源的突破,成为全球性的无边企业。开放、共享、共创、共赢,将成为全联接时代企业成功的关键。

华为,作为全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商,致力于构建更美好的全联接世界。我们期望着,能与我们的客户、渠道伙伴、金融机构、供应商一起共同“消除数字鸿沟”。为了量化全球数字经济发展进程,华为连

续三年发布了全球联接指数(GCI),我们通过GCI的研究发现,强大的数字基础设施,是提升国家竞争力、促进经济有质量增长的重要驱动力;平均而言,GCI上升一个点,撬动国家竞争力提高2.1%,国家创新能力提高2.2%,国家生产力提高2.3%。就全球十大行业而言,金融行业在数字化转型方面处于第一阵营,与通信、互联网行业并驾齐驱。

感谢大家愿意与我们一道构建更美好的全联接时代!

(近期华为为墨西哥坎昆举办了第六届ICT金融论坛,本文节选自华为首席财务官孟晚舟在论坛上的演讲。来源:网易科技)

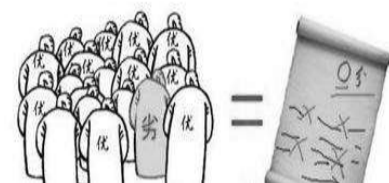
联接已成人的基本权利

管理速递⑨

“100-1=0”定律
让每一个顾客都满意

统计结果表明:如果全球市场中的1个消费者对某产品或服务的质量满意,会告诉另外6个人;如果不满意,则会告诉22个人。事实上,任何企业要想在市场上成功,就一定要不遗余力地重视细节的改进、改进、再改进。

100-1=0



什么是“100-1=0”定律?

“100-1=0”定律最初来源于一项监狱的纪律:不管以前干得多好,如果在众多犯人里逃掉一个,便是永远的失职。这个纪律似乎过于严格了,但从防止罪犯重新危害社会来说,百无一失是极为必要的。

后来,这个规定被管理学家们引入到了企业管理和商品营销中(包括服务行业),很快就得到了广泛的应用和流传。它告诉我们:对顾客而言,服务质量只有好坏之分,不存在较好较差的比较等级。好就是全部,不好就是零。

“千里之堤,毁于一旦”,这是一个众人都明白的道理,“100-1=0”道理其实异曲同工,但是,或者有许多生产者经营者不一定能明白。更重要的是,要明白不难,难的是做到,某企业做到了,所以他成功了。

解读

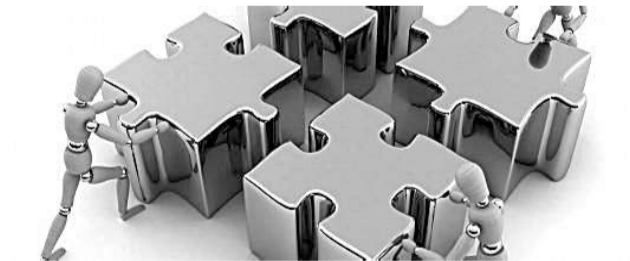


有一次,一个法国农场主驾驶着一辆奔驰货车从农场出发去德国。一路上凉风习习,路况良好,法国农场主不由哼起了小曲。可是,当车行驶到了一个荒村时,发动机出故障了。农场主又气又恼,大骂一贯以高质量宣传自己的奔驰骗人。这时,他抱着试一试的心情,用车上的小型发报机向奔驰汽车的总部发出了求救信号。没想到,几个小时后,天空传来了飞机声。原来,奔驰汽车修理厂的检修工人在工程师的带领下,乘飞机来为他提供维修服务。一下飞机,维修人员的第一句话就说:“对不起,让您久等了。”但现在不需要很久了。”他们一边安慰农场主,一边开始了紧张的维修工作。不一会儿,车就修好了。

“多少钱?”看见修好了,法国农场主问道:“我们乐意为您提供免费服务!”工程师回答:“农场主本来以为他们会收取一笔不菲的维修金,听到这些简直大吃一惊,“可你们这是乘飞机来维修的呀?”但是我们的产品出了问题才这样的。”工程师一脸歉意,“是我们的质量检验没做好,才让您遇到了这些麻烦,我们理应该给您提供免费服务的。”法国农场主很受感动,连连夸赞他们,夸奔驰公司。后来,奔驰公司就为这位农场主免费换了一辆崭新的同类型货车。

100多年来,奔驰得以永葆自己青春的法宝是什么?是质量,是服务。优质的服务让奔驰跑得更快。正是这种一个都不放过的服务精神,才造就了奔驰今天当之无愧的汽车王国的地位。

启示



根据系统论的原理,任何一个系统都是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的具有特定功能的有机整体。服务就是这样的一个系统,它的每个环节都相互作用、相互依赖,一荣俱荣,一损俱损。顾客对整个服务工作中的任何一项不满意,都会对整体的服务质量带来否定。

服务工作的整体性以及服务质量的等级不可分,使服务质量的评定难以进行。我们不能按歌坛比赛评委打分那样,“扣掉一个最高分,去掉一个最低分”,再取平均值。因为,服务质量的最终评判人是顾客,他们的打分要么是满意,要么是不满意。企业只有让所有顾客都满意,才能达到市场的要求。就像100-1=0一样,只要有一百个顾客中有一个不满意,我们的服务质量就不能说没有问题。

有时候自己不小心犯了一点小错,就会自我安慰:人无完人嘛。但问题的关键在于:1%的错误往往会导致100%的失败。小事成就大事,细节成就完美。

“印度滴滴”奥拉:本土阻击优步

作为叫车服务的先驱,优步在2016年6月公司的估值达到了625亿美元。而叫车软件奥拉(Ola)的联合创始人波哈维什·阿加瓦尔,正在与优步公司围绕印度街头叫车服务的主导地位展开一场激战。

阿加瓦尔正凭着其本土的优势,驱逐优步这个全球估值最高的初创公司对印度市场的入侵。优步2015年宣布将在印度市场投入约10亿美元,至今已经从现有市场主导者手中夺取了不少份额。奥拉等公司希望凭借他们对本土市场、客户和政府的了解联合起来对抗优步。

自从2011年成立以来,奥拉公司迅速成长为印度最大的叫车平台,奥拉宣称,其平台上已有超过45万辆汽车,其中包括出租车和机动三轮车,服务网络覆盖100多个城市。

熟悉市场
经验比仅靠投钱更重要

“我们对印度情况的了解比他们多得多,”现年30岁、身着牛仔裤和卷袖衬衣的阿加瓦尔在奥拉位于班加罗尔的总部接受采访时说。“优步在那些家家有车的地方占领了市场,但是在印度,我们既没有车库,也没有私家车,我们连条像样的路都没有。”

作为叫车服务的先驱,优步在2016年6月早些时候吸引到有史以来最大单笔风险投资资金——来自沙特阿拉伯主权财富基金的35亿美元,使得该公司的估值达到了625亿美元。奥拉的确相形见绌,其估值仅为50亿美元,而且至今筹到的所有投资都还比不上优步上一轮融资的数额。

阿加瓦尔辩称,奥拉对于如何在印度这样一个基础设施极不发达的国家运作叫车服务有着更好的理解。在印度这个有着13亿人口的国度中,公共交通系统常常人满为患,交通堵塞动辄要数个小时。“要赢得这个市场,仅靠钱是没用的,重要的是经验,”他说。“当我看到人们坐在塞得满满的公共汽车里,坐在满满的火车车厢里,一家四口骑在一辆摩托车上,我知道我们还有多少工作要做。”

艰难创业
为维持运转刷爆信用卡

看到一个国外的商业对手试图在一个如此有前景的领域里攻城掠地,阿加瓦尔着实有些恼火。除此之外,他也认为优步的商业策略让人不能接受,譬如这家美国公司曾经对奥拉发起过诉讼,称其伪造优步的叫车记录来扰乱他们的生意。

2011年,阿加瓦尔和同学安吉特·巴蒂在孟买市开始做租车生意,从2012年起,他们开始提供叫车服务,一开始只针对那些自己提出这方面要求的客户。遇到那些司机没有出车的情况,阿加瓦尔就会借用女朋友(现在是他太太)的车自己接送客户。2012年晚些时候,他们引入了一款智能手机的应用程序,以便让客户不用打电话就能叫到车。从那时起,他们的生意开始有了起色,并从Tiger Global Management那里获得了500万美元的投资,让他们有钱来做大。

优步2013年进入了印度市场。奥拉的业务也拓展到了班加罗尔,当时公司的账户里只剩下不到50万美元,而他把所有这些钱都用来扩张业务。为了维持公司正常运转,阿加瓦尔甚至把自己的信用卡都刷爆了。“优步来到印度的时候,我们还很弱小,但挑战只会让我们变



得更有志向。”阿加瓦尔说。

激烈竞争
多项服务促本土化进程

不过,情况很快变得明了,优步对于当地市场还有很多要学的。这家美国公司要求乘客用信用卡付款,像在美国那样,但是大多数印度人只用现金。此外,他们的应用程序也只有英语版本,而奥拉则提供八种不同的语言。

随着阿加瓦尔旗下乘客,尤其是司机数量的增加,他的辛劳开始奏效,因为对于这项接到通知就要载客的服务来说,司机才是最重要的。兰加斯瓦米是班加罗尔的一名司机,他使用的是奥拉的坎那达语版本,并且乐于支持这家本土初创公司。“奥拉对司机的情况非常了解,”他说,使用奥拉可以让他每天结算车费,而不必像优步那样一周结算一次。

2014年,捉襟见肘的奥拉获得了硅谷红杉资本和日本软银集团的支持。2015年,他又花大手笔收购了一家本土竞争对手Taxi For Sure,据当地媒体报道,收购价格为2亿美元。

此外,阿加瓦尔自己没有买车,在办公室周围阻塞严重的街道要左右腾挪才能通过的经历,也加快了他对奥拉本土化的要求。在所有叫车软件中,奥拉是第一个为司机成立呼叫中心的。此外,该公司也引进了更多的交通工具类型,包括摩托车、三轮车和价位多样的出租车,后者包括宝马、奔驰和捷豹等豪华车。在最高级的一类车型里,奥拉还提供Wi-Fi服务,好让乘客们能充分利用乘车的时间。此外,它还允许乘客提前预定车辆,优步今年6月才在美国市场推出了这种“预约坐车”的服务。

快速扩张
接单车多能很快叫到车

奥拉进入了快速扩张,如今业务已经遍及印度102个城市,而优步只有27个。

还没有独立的分析机构对它们的市场份额进行过考察,而两家公司也为具体的份额争得不可开交。优步一

位发言人称,“按照内部估计”,优步号称在入驻的27个城市中占有50%的出行份额。而奥拉表示,据它收集到的“第三方”调查显示,该公司在这些城市的市场份额达到75%以上。“这是一个竞争非常激烈的市场,”科技投资人、印孚瑟斯有限公司前董事会成员莫汉达斯·派说,“就目前来看,奥拉占有优势。”

班加罗尔注册会计师米拉·凯沙夫自奥拉进驻时就开始使用它的服务。“奥拉在街上接单的出租车更多,所以我很快就能叫到车。”她说。

阿加瓦尔表示,奥拉的几位盟友——中国的滴滴出行、东南亚的Grab和美国的Lyft——都把精力放在如何适应当地市场上。“我们这几个创始人都是很好的朋友,我们相信本土公司要好过跨国公司,我们时时都在交流,分享我们的生意经。”阿加瓦尔说。

未来发展
让10亿印度人都有车坐

在印度,也就是优步的第三大市场,资本的竞争还没那么激烈,但是给司机和乘客的补贴也依然常见。去年完成了9亿美元融资的奥拉可能会寻找新的投资来抵御优步。“我觉得他们可能会需要更多的资金,”CB Insights的森沃尔说,“从价值的角度来看,对优步的投资是寄希望于它未来的发展,它的很多增长来自海外市场。”

在洒满阳光、俯瞰班加罗尔市嘈杂街道的办公室里,阿加瓦尔看到了他的行业将要发生的剧变。他预计无人驾驶汽车将在5到10年里成为现实,而随着电池价格下滑,电动汽车也将变得更为普遍。他说,如今,他的目标是让10亿印度人都有车坐。阿加瓦尔说,奥拉已经进驻了他的家乡卢迪亚纳,而那儿的交通在他孩提的时候糟糕透顶。

奥拉的入驻引发了一出戏剧性事件,那就是阿加瓦尔父母的司机辞职,随即买了一辆车,注册成为了奥拉的司机。阿加瓦尔的母亲起初颇为不爽,但她随后下载了自己儿子开发的应用程序,学会了在需要时随时召唤出租车。“她感觉自己已获得了解放。”阿加瓦尔说。

(本文作者:Saritha Rai;翻译:霁涵;来源:商业周刊中文版)

观点说

印度总理莫迪今年4月上任后,立即叫停了印度本土的叫车服务奥拉公司。究其原因,奥拉的诸多本土化措施是制胜的关键。印度交通资源有限,出租车费较为昂贵,所以奥拉推出了以电动三轮车为主的叫车服务,并简化叫车流程,利用算法绘制出驾驶路线,最大限度地提高了三轮机动车司机的载客量,增加司机的收入。这些本土化的经营经验,值得起步公司学习借鉴。

进驻印度的优步不敌印度本土的叫车服务奥拉公司,究其原因,奥拉的诸多本土化措施是制胜的关键。印度交通资源有限,出租车费较为昂贵,所以奥拉推出了以电动三轮车为主的叫车服务,并简化叫车流程,利用算法绘制出驾驶路线,最大限度地提高了三轮机动车司机的载客量,增加司机的收入。这些本土化的经营经验,值得起步公司学习借鉴。

世界之窗

日本一家专送外卖的快餐企业,每天只做一种便当套餐,每天卖出便当13万份,便当菜式365天不重样,只有700人的团队一年销售额达到90亿日元(约6亿人民币)。

这个奇迹创造者叫做“玉子屋”。是一家面向公司销售便当的公司,成立于1965年,致力于满足商务人士“希望午饭更便宜、更好吃、更健康”的需求。它之所以能够驰骋外单50余载,最关键的就是它把商业规律和规模经济恰到好处的运用到了一盒小小的便当之中。

价格无敌。这个公司的盒饭太便宜了,定价始终固定在450日元(2011年时为430日元),约合人民币23元左右,按购买力换算,相当于麦当劳半个多小时盘子。

客户群主打公司。玉子屋的客户是来自各个公司,大小公司应该都有,不接受10份以下的订单,也就是说其实是某一种程度上的外卖

每天只做一种外卖却年销售额6亿元

“团购”。

每天只提供一种便当套餐。玉子屋坚持每天只为顾客提供一种便当,只要一通电话或者网上下单,玉子屋就可以将便当送到顾客手上。玉子屋是凭借改变商业模式而非削减菜品品质和员工收入,追求规模经济,这是其屹立于市场的法宝之一。

严控成本,只赚5%利润。每份外卖450日元的售价,玉子屋把50%用于食材,45%用于人工、设备及其他成本,5%为追求的利润。

严控成本的做法首先是规模采购。因为每天的菜单只有一种,因此可以批量采购食材,从而获取低廉的采购价格。此外由于每天只提供一种菜品,所以它的废弃率只有0.1%,远低于业界平均2%。便当废弃率:当天卖不出去的便当数占总数的比率。

其次是回收饭盒循环利用。同时,全自动

设备减少人工成本。如使用每小时煮好15000份米饭的全自动煮饭系统、清洗饭盒的全自动设备等。

再有是鼓励员工“干同行三倍的工作,赚双倍工资”。而且公司想尽办法降低的成本,都用在食材上,用质量决胜,专注地追求好吃又便宜,顾客增加后又把收益返还员工,最终形成良性循环。

向精准要效率。便当外卖业有两大难题:一个是备货精准,一个是配送及时。玉子屋每天送盒饭都分成几十个班组,每个班组负责不同的配送区域。负责离总部较远地片的送货车,装上比预计订单更多的量先出发,先发货完成自己地片的任务后,携带预先多出的数量,与后发货取得联系,进行中途补给和调剂。

便当食材需要提前一天准备,便当制作也是在下单前就开始了。既要保证数量足够又不能

有太多浪费,玉子屋通过与订餐单位的长期联络、回收饭盒时的跟踪调查等沟通,结合历史数据分析来精准预判。

与客户沟通才是最好的营销。玉子屋从不在广告宣传上花钱,公司也没有专门负责推销的业务员。所有各类业务,都是由送货员完成的,因为每天他们都和顾客见两次面,一次送便当,一次回收便当盒。玉子屋认为:没有比每周见十次顾客更棒的营销了。

玉子屋回收便当饭盒另有深意。一是为了降低成本,也为顾客省去扔垃圾的麻烦;此外,回收饭盒还有一个战略性的作用——“了解吃剩下的饭菜”。送货员回收饭盒时会打开盖子,认真记录剩菜情况并反馈给总部。这既可以用来改进菜单,也通过与顾客再次见面,了解第二天的可能订单数量。

(来源:职业餐饮网)

根据系统论的原理,任何一个系统都是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合成的具有特定功能的有机整体。服务就是这样的一个系统,它的每个环节都相互作用、相互依赖,一荣俱荣,一损俱损。顾客对整个服务工作中的任何一项不满意,都会对整体的服务质量带来否定。

服务工作的整体性以及服务质量的等级不可分,使服务质量的评定难以进行。我们不能按歌坛比赛评委打分那样,“扣掉一个最高分,去掉一个最低分”,再取平均值。因为,服务质量的最终评判人是顾客,他们的打分要么是满意,要么是不满意。企业只有让所有顾客都满意,才能达到市场的要求。就像100-1=0一样,只要有一百个顾客中有一个不满意,我们的服务质量就不能说没有问题。

有时候自己不小心犯了一点小错,就会自我安慰:人无完人嘛。但问题的关键在于:1%的错误往往会导致100%的失败。小事成就大事,细节成就完美。