

## 谈经论道

## 管理没有最终的答案,只有永恒的追问

思想应该是一脉相承的。管理就是三要素:管理主体、管理客体、管理方法(手段或者是工具)。管理的主体就是管理系统,包括决策、执行、监督等等;管理的客体就是管理对象,包括人、财、物,主要被管理者;管理的方法就是用什么样的方法将管理者和被管理者之间结合起来。

对于企业来讲,想做到长久很难。英国管理史家斯图尔特说:“管理上没有最终的答案,只有永恒的追问。”就像海尔的理念,永远要自以为非,而不要自以为足。

企业一定是从有边界变为无边界。企业为什么要要有边界?如果你这个企业内部费用大于外部的

交易成本,就不要干了,就要把边界缩小。如果内部费用小于外部的交易成本,就扩大生产,竞争力就扩大。但是有了互联网,这个定律就有问题了。互联网时代企业无边界,可以整合资源。所以海尔有一句话,世界就是我的人力资源部,世界就是我的研发部,为什么不能用这些资源呢?全球最好的资源可以被整合,我就可以把内部费用做到最低。

我们有一句话,没有成功的企业,只有时代的企业。因为所有成功的企业,只不过是踏准了时代的节拍,但是时代的发展太快了,你怎么会永远踏准这个节拍呢?这个真的是不可能。所以唯有不断追寻时代的脚步。

其实每一次自我颠覆,都比较困难,特别是企业这么大,你既要考虑不要出现太大的问题,但是又要加快推进。我们每个周六开会就是统一思想,把大家的思想调到一个频道上来。此外,要先有一些样板,这个样板起到一种引领作用,其他人跟进。

我们兼并GE家电,GE是百年老公司,但是现在到海尔来之后一定要改变。有限的游戏是以输赢为目标,无限的游戏是以延续为目标。有限游戏参与者是在界限内游戏,无限的游戏参与者是和界限外游戏。所以,你原来百年基本上在界限内游戏,现在就是要创新,要改变。

互联网带来的就是零距离,零距离就是信息不对称,信息不对称的主动权原来在企业手里,现在到了用户手里。用户的手指决定你的生存,这个时候,原来传统管理的主体、客体、手段怎么来应用呢?已经找不到这个界限了。所以说,原来的市场是单边市场,一边是交钱,一边是交货,就是钱和物的交换,就是一个交易,只是单边的。但是现在一定是双边或者是多边市场。

(近日,马云带领湖畔大学学员来到了海尔集团,海尔首席执行官张瑞敏为学员们讲授《管理百年》的课程。本文节选自该次授课内容。来源:新浪科技)

## 管理速递

## 布里特定理

## 充分运用广告的促销作用

广告作为商品经济的产物,无疑正日益在搞活经济的舞台上,扮演着越来越重要的角色。俗话说,货好还得宣传巧。一则好的广告,能起到诱导消费者的兴趣和感情,引起消费者购买该商品的欲望,直至促进消费者的购买行动。



什么是布里特定理?

布里特定理是指:商品不做广告,就像姑娘在暗处向小伙子递送秋波,脉脉含情,只有她自己知道。布里特定理的提出者是英国广告学专家S·布里特。

这是与中国传统的“酒香不怕巷子深”,认为“真金不怕火炼”理念相对应的。要推而广之,先广而告之。



解读

可口可乐公司的前任老板伍德拉夫有句名言:“可口可乐99.1%是水、碳酸和糖浆,如若不进行广告宣传,谁会喝它呢?”可口可乐畅销全世界,打进了135个国家和地区的市场,被人们视为是美国精神的象征。可口可乐如此受人们喜欢,除其他原因外,广告作用不可低估。可口可乐公司从1886年开始,就不惜工本,充分利用广告手段来扩大产品销售。1886年可口可乐公司的营业额仅有50美元,广告费就花了46美元;1901年其营业额为12万美元,广告费花了10万美元;如今的广告费每年平均6亿美元以上。我们细算可口可乐广告费占营业额的比例:1886年为92%,1901年为83%。可能正是这个惊人的之举使99.1%都是水、碳酸和糖浆的饮料,卖了个世界第一名。

英国烟草公司派了一名推销员去台湾旅游区推销该公司的“皇冠牌”香烟,但该地区香烟市场已被其他公司的牌子所占领,该推销员苦思冥想,在偶然间受到了“禁止吸烟”牌子的启发,他就别出心裁地制作了多幅大型广告牌,广告牌上写上“禁止吸烟”的大字,并在其下方加上一行字:“‘皇冠牌’也不例外”。结果大大引起了游客的兴趣,竞相购买“皇冠牌”香烟,为公司打开了销路。

“天厨味精”开始时是由吴蕴初和“张崇新酱园”合作,由“张崇新酱园”出资,吴蕴初出技术开厂制造的。吴蕴初想,最香的香水叫香精,最甜的东西叫糖精,那么,味道最鲜的可以叫味精。当时日本的“味之素”在中国畅销,他从“味之素”这个“素”字上又引起了一系列的联想:味精由植物蛋白制成,是素的,但有肉味,吃素的人最相宜;吃素的人当然信佛,要与佛教联系起来,佛在天上,珍奇美味,只有天上有,天上厨房——天厨。于是,取名“天厨味精”,采用佛手商标,拟制了“天厨味精,鲜美绝伦,质地净素,厨房必备,完全国货”的招贴广告;还在国际饭店屋顶上,装了“天厨味精”4个字的大型霓虹灯广告;又在《申报》自由谈栏目中,配合“天厨味精”,刊登“每周食谱”,得到了家庭主妇的欢迎;并用一辆彩车在街头巡回做宣传广告,响亮地叫喊:“天厨味精,完全国货,胜过‘味之素’,价廉物美,欢迎试用。”终于把日本“味之素”从中国市场上排挤了出去。以后,上海制造的同类产品陆续出现,但天厨味精始终占销售总额最大的比重。



启示

要推而广之,先广而告之。广告是通过一定媒体向用户推销产品或招徕、承揽服务以达到增加了解和信任以至扩大销售目的的一种促销形式。广告在传递产品信息方面,是最迅速、最节省、最有效的手段之一。好的产品借助于现代化科学手段的广告,其所发挥的作用不知比人力要高多少倍。好的广告不仅能为企业带来经济效益,还有利于树立企业的社会形象。广告能使经济效益和社会效益很好地结合起来。二者相辅相成,互相促进,企业整体机能作用就能更好地得到发挥。

## 戴森:技术+颜值掘金高端家电

文·本报记者 王郁

7月下旬,中华全国商业信息中心发布的数据显示,2016年上半年全国百家重点大型零售企业家用电器类零售额累计同比下降1.4%,降幅相比上年同期收窄6.1个百分点。有行业人士分析认为,家电市场从过去单边低价格规模发展向中高端市场转型、精品家电市场供给能力大幅提升,是上半年的家电零售额出现反弹的原因之一。中国家用电器协会副理事长徐东升也表示,目前中国家电企业转型升级步伐正在有序进行。

仍然面临着市场下行压力的中国家电行业,已经在图谋向中高端市场转型升级的路径,成功者的经验能给企业有益的借鉴。占据全球家电中高端市场重要位置的戴森家电(Dyson)就值得学习。

虽然在中国消费者中,戴森是个相对陌生的名号,但戴森在国际家电行业的地位却如同电子产品行业的苹果,总是以新颖的创意挑战现有思维,进行颠覆性再造,推出在性能和设计上远远领先于竞争对手的产品。不过近两年来,其产品也已经以独特的设计和骄人的外形逐渐笼络了不少中国的粉丝。

这家总部设在英国的工程技术创新公司,独创的无袋透明吸尘器是欧美主要市场的领袖;旗下的高效干手器(Air Blade)、环状无叶电扇(Air Multiplier)和环状无叶电热器(Dyson Hot)也都在全球市场表现不俗。这些产品都具有共同的特点:性能卓越,设计新颖夺目,而且占据高价位空间。

今天,戴森公司主要的3款产品,吸尘器、干手机和台式风扇在全球75个国家和地区销售,年收入17亿英镑,新技术投资每年超过2亿英镑,公司在全球有2000多名工程师为其效力。是什么使戴森在全球经济下滑情况下仍能在全球攻城略地?公司创始人詹姆斯·戴森认为,“唯有创新保持持久的动力”。

——攻城略地——  
价格虽高但却赢得市场

戴森以首创的真空吸尘器闻名于世。戴森产品的价格虽然通常数倍于竞争对手,可是它还是能掀起“戴森风暴”,美国家庭曾以拥有一个戴森吸尘器而骄傲。公司创始人——素有“英国设计之王”之称的詹姆斯·戴森,被英国媒体誉为最受尊敬的、富有创新精神的的企业家之一。他所发明的双气旋系统,被看作是自1908年第一台真空吸尘器发明以来的首次重大科技突破,彻底解决了旧式真空吸尘器气孔容易堵塞的问题。

纵观吸尘器的百年发展史,戴森公司的创新精神独一无二。戴森生产的第一代吸尘器产品DC01,成为英国最畅销的真空吸尘器产品。市场表现证明,假如企业所提供的产品比市场上其他产品高效,那么消费者不仅会购买它,而且还愿意多支付一点费用。在戴森真空吸尘器投放市场4年后,公司获得了英国家用真空吸尘器33%的市场份额。

之后进军美国市场,戴森仍然坚持以高端市场为攻克目标。美国是一个实用主义国家,非常注重价格。但是不到两年,尽管产品价格高达450美元,戴森还是打败了盘踞美国市场近100年的胡佛牌吸尘器,成为美国家用清洁品市场的老大。

曾有人提出,戴森公司的这种市场定位策略有些违反常规,对于一个当时刚起步的小公司而言尤其如此。但戴森坚持自己的市场定位策略,并一路走到现在。戴森的产品,无论是3倍于竞争对手的价格,还是充满艺术感的造型,无不彰显高端气质,同时其极具科技感的外形颠覆了传统家务劳动给人的印象。

戴森的产品为高端战略而生,而戴森也为其产品选对了差异化战略。



销售全球众多国家的戴森高效干手器是詹姆斯·戴森的骄傲

——重视研发——  
技术创新成就卓越产品

卓越的产品最终来源于研发的持续投入。戴森公司每周在研发上的投入高达500万英镑,而且从不间断,单是开发环状无叶风扇就花费了8500万英镑和4年时间。而对于戴森所有产品的核心技术,即马达技术,戴森的研发人员已经持续投入了15年时间,累积投资超过1亿英镑。新近开发出的微型数字马达,其产能自重比竟然高出用于方程式赛车的最高级微型发动机5倍之多,展现出极高的技术水平,目前已应用于自家品牌的微型吸尘器和电吹风中。

因为多年来对研发的大幅投入,2009年,戴森公司申请的专利总数在英国国内仅低于生产涡轮机和飞机发动机的工业领袖劳斯莱斯公司。而到了2012年,戴森已当仁不让地成为英国申请技术专利最多的公司,俨然已是创新领袖。

戴森公司目前拥有2000多名科学家和工程师,致力于开发新的更优秀的技术。在以设计为导向的环境中,设计工程师们在新产品开发中居于中心地位。戴森大约每年有将近20%的营业额被用于公司研发中心的运作。“在研发中心我们正在做的工作就是改进家用产品的性能而使生活变得更为舒适。”詹姆斯·戴森认为,“目前仍有许多公司没有对研发引起足够重视,这对于年轻企业而言是有利的,趁老牌公司还沉浸在自我满足中时,年轻企业便有机会发展壮大。”在公司内部,戴森为每个模型的开发都设立了灵活、带有多种训练项目的设计小组。公司的员工也认为,詹姆斯·戴森真正感兴趣的是技术创新。

“我们始终坚持以提高技术投资和扩大研发规模,开发出性能表现更好的机器,实现超越和突破。我们相信年轻的头脑——我们工程师的平均年龄只有26岁。”詹姆斯·戴森说。

——极致体验——  
准确把握消费者的痛点

据调查,英国约92%的女性经常使用电吹风,美国有75.5%的女性和24.5%的男性,日本有97%的女性和30%的男性经常使用吹风机,且大多数人平均每次使用20分钟。

“过去几十年来,这个市场里的创新成果几乎为零,”詹姆斯·戴森说,“每天上百万人在用的传统吹风机沉重、低效且噪声大,还会对人的头发造成热损伤。”于是詹姆斯·戴森给工程师们立下挑战,看大家能否真正理解头发背后的科学并研究出属于戴森自己的吹风机,解决上述这些问题。

这貌似不是个大问题。除了烫到头皮和把头发吹得打卷这些问题,人们对这几十年来常规的吹风机还算满意。不过,正如日本时装设计师藤原大所说:“因为日常生活如此平凡,人们很少意识到其中有问题。”

在4年的时间内,戴森工程师们在不同的头发类型上对该产品进行了测试,并建立测试站对世界各地不同的干发技术进行了机械模拟。迄今为止,已经有超过1010英里的头发被用于测试。

他们通过从发根到发尖的全面研究,了解头发如何抗压,如何使之保持健康,以及如何保持造型。他们从马达入手,研发了戴森第九代数码马达,这款马达有13片叶片,转速高达每分钟11万转,每秒钟就能产生13升空气,直径却不超过27毫米。为其所采用的快速而集中的气流技术投入将近5000万英镑,包括设立专门研究头发科学的高精尖实验室。它的转速可达到市面上部分普通马达的8倍,而重量却减半,智能温控技术保证绝对不会“吹焦”头发。

“我只是想让物品使用起来更加得心应手。”詹姆斯·戴森认为,消费者的认可对戴森来说比任何事都重要。

## 世界之窗

文·书 聿

## 亚马逊另辟蹊径拓展亚洲市场

每天早晨,在东京秋叶原电子卖场的店面开门前,一辆辆大巴便停靠在这里,车上下大批的中国游客,他们用信用卡买走了电视机、电饭煲和各种各样的电子产品。走进任何一家百货公司,也都能看到他们抢购睫毛膏、T恤和各种商品的身影。

如今,互联网为迷恋日本商品的中国人提供了最新的购物渠道,亚马逊日本也做出了响应。

6月30日,这家网络零售巨头的日本网站悄然上线了简体中文版,还降低了中国大陆的运费。这再次表明亚马逊正在向亚洲市场拓展,以期开辟新的营收渠道,弥补其在中国市场的发展不利——在那里,阿里巴巴一直占据着电子商务市场的主导地位。根据日本经济贸易产业省的

预测,到2019年,中国消费者对日本电子商务市场的需求将会扩大到目前的3倍,达到2.34万亿美元(225亿美元)。

“机会十分巨大。”亚马逊日本总裁贾斯珀·张(Jasper Cheung)说,“我们过去几周已经增加了数百万出口商品种类。”

由于担心中国网店销售的各种假货,中国消费者都在物色货真价实的日本制造商品。这不仅为日本带来了大量中国消费者——今年共有308万中国游客前往日本旅游,同比增长41%——还提振了亚马逊日本、Wandou和其他日本电商网站的需求。

日本在线零售商乐天也允许人们使用中文、韩文和英文购买日本商品。亚马逊日本网站多

年前就推出了英文版。

新的亚马逊日本网站中文版还将提供数百万种商品。中国是亚洲最大的经济体,这里的消费者都希望获得货真价实的商品,包括服装、化妆品、婴儿产品和健康用品。也正因此,好市多才在天猫上开设旗舰店,而梅西百货和其他美国零售商也通过支持支付宝的方式挖掘中国市场的潜力。

亚马逊日本的数据显示,中国到日本的运费普遍为500至600日元,比相似商品运到澳大利亚的运费低了三分之一。常规快递大约需要2至18天。在点击购买按钮前,中国消费者可以看到运费、处理费和关税等各种费用的明细,并用人民币进行结算。