

## 人分成两种,一种过日子一种奔日子

### 谈经论道

人分成两种,一种是过日子,一种是奔日子。过日子和奔日子有什么不同呢?比如创业,到一定程度以后,生活差不多了,他就愿意稳住生活,大多数人应该是这样。

但其中有不少人,还是不停地要往上奔!奔的意思呢,就是不停地去提高自己的目标,今天这个事实了,两年、三年、或者四年,达到了目标以后,又往前定了一个新的目标,接着又往前走,不停地奔。

其实奔日子的人比过日子的人要难得多,因为这里面有风险,要努力。但往上奔的劲头确

实是非常重要的。

奔的境界有两层,一个是达到目的时的成就感。每到一个成果、一个阶段,通过努力,按照你的设计,一步一步地,中间有坎坷,有摔打,然后达到自己目的的时候,心中是愉快的。

第二个就是修为。在奔的过程中,实际上要越过很多的挫折、艰难和坎坷。你在过这个挫折的时候,要能够享受这个过程,那就是到了一个境界。逐渐把原来难受的事变成一种我愿意做的事,就会有一种新的感觉。其实人活的就是个心态。事再难,有了这种心态,也会愉快地过去。

我觉得奔日子的人,一个是目标实现的时候是个享受,是个成就感的享受,过程本身其实也是个享受。

要想享受过程,必须把要做的事想明白。回过头想我自己,智商中等略偏上,情商比较高,上等而已,达不到特别高。但是我的好处是我确实勤于复盘。

我们经常是被事情牵着走,顺着坡,过程就把你带到别的地方了,你原来的方向不是那儿。所以后来就养成了一个习惯,半个月一个月就停下来把所做的事捋一遍。我建议大家好养成这个习惯。这个习惯的养成不是做样子,而是真想清楚。

要懂得融通。换句话说,要有理想而不理想化。有理想就是人不能没有底线,得有追求。不理想化就是要懂得融通的意思。年轻人还要做事,未来的不确定性估计这个世纪不会比上个

世纪小,不知道以后世界会发生什么。在这种情况下,不懂得融通,一个劲地死心眼,会摔得鼻青脸肿。

所谓享受过程,是要把事情想清楚。所谓融通,就是要有理想而不理想化地把事想清楚。

很多事情,有的事你以为对,也许并不对。夏天来了我们就脱衣服,冬天来了咱就穿衣服,雾霾来了咱就戴口罩,或者往海南走。不要老想着改造冬天改造夏天,时机不到改造不了,把自己改造成烈士了,那些事将来后人会去做,咱就把自己事做好,口罩戴好,别受雾霾折腾,就行了。

[1月7日,在传奇社(联想离退休员工组织)的年会上,柳传志从自己的创业史讲起,分享了自己对当下年轻员工的思考]

### 管理速递 112

## 波特法则

### 从根本上阻止战斗发生

定位决策让戴尔电脑公司在近十多年里表现不俗,即便在其他个人电脑公司出现亏损的时候,它仍然能够赚钱。戴尔电脑公司的直销模式最终推广到了整个电脑行业。



### 什么是波特法则?

波特法则由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特(Michael Porter)提出。波特法则的意思是:最有效的防御,是从根本上阻止战斗发生。

### 解读



美国奋进汽车租赁公司(Enterprise Rent-A-Car)提供了它们如何运作的一个简单例子。

走进美国任何一个有一定规模的机场租车区,你一定能够看到爱维斯汽车租赁公司、赫斯汽车租赁公司的柜台,也可以看到很多小汽车租赁公司的柜台。不过,你却看不到奋进汽车租赁公司的柜台,这家公司总是比其他更有名气的竞争对手获取更多利润,尽管它的租金要比对手低30%左右。如何解释这种不同呢?原因是他们的决策不同。

与其他汽车租赁公司将自己的客户定位于飞行旅游者不同,奋进汽车租赁公司的服务对象是那些还没有买到自己汽车的人。对于这些客户来说,如果需要自己支付租金,价格就是一个重要的考虑因素,而且他们肯定还要考虑保险公司是否会理赔。因此,奋进汽车租赁公司就有意识地裁减各种可能增加成本、客户却不愿意付费的项目。比如,他们将自己的店面设在很多租金便宜的郊区,而不是设在租金昂贵的机场内。他们还让自己汽车的服务年限长于其他竞争对手,也很少做广告,因为他们的客户大多是由保险评估员和汽车修理店推荐来的。

奋进汽车租赁公司的不俗表现是经过多种选择后的结果。尽管他们的客户付费较少,但是,他们节省的开支大大超过了收费低廉而造成的损失。爱维斯汽车租赁公司和赫斯汽车租赁公司虽然理论上也可以模仿奋进汽车租赁公司的做法,但是,他们这样做就很可能影响到目标客户创造价值。

戴尔电脑公司提供了另外一个非常好的例子,那就是制定让定位不同的竞争对手很难模仿自己做法的决策。但是,为什么戴尔电脑公司的竞争对手没有更快地做出反应呢?

戴尔电脑公司的竞争对手被自身的战略束缚住了手脚。如果他们像戴尔公司那样采用直销模式,就会破坏已有的销售渠道,疏远自己长期依赖的销售代理商。因此,多年以来,戴尔公司的竞争对手一直陷于是否学习戴尔直销模式的两难境地。如果部分借鉴戴尔公司的经验,采取直销模式,部分采用传统的营销模式,管理这种复杂的系统的难度可能更大,成本也可能更高。实际的情况也是如此,“骑墙派”的制造商试图采用两种模式,最终得到的结果却是更多的库存,还有更高的成本。



### 启示

有独特的定位,才会有独特的成功。

防止完全竞争最为有效的途径之一,就是要从根本上阻止战斗的发生,要做到这一点,对自己的产品就必须有独特的定位。当这种定位中包括了战略决策的时候,也就可能具有了持续的力量。在战略上面,决策就像岔路,你选择了一条路,那就意味着你不可能同时选择另外一条路。

还有就是,竞争战略的基本法则之一是:如果有真正的决策,就不能同时选择两条道路。1989年,戴尔电脑公司就体会到了这一点。当时他们感到自己的直销模式发展得不够快,就试图通过代理商来销售。然而,当他们发现这种转变给公司业绩带来损害的时候,就马上取消了。问题在于,如果你同时选择两条道路,别人也会这么做。所以,你要选择一条自己最擅长的、具有独特定位的方式坚持下去。这样,你的差异化道路就会具有持续的力量,使对手无法打败你。否则,你只会表现平平。

(图片来源于网络)

# 贝特瑞:低调“新能源巨人”领跑世界

本报记者 贾婧

1月9日,贝特瑞发布公告称,公司拟设立全资子公司贝特瑞(江苏)新材料科技,注册资本4亿元。公告显示,本次设立子公司的目的是为了应对未来锂电池市场的需求,加快金坛项目的推进及实施。2016年12月21日,贝特瑞与金坛华罗庚科技产业园管理委员会签署合作协议,就投资建设“贝特瑞高性能锂离子电池材料项目”进行合作,该项目主要分为高性能负极材料项目和高性能正极材料项目。

很多人可能不知道贝特瑞,但松下、三星、LG、比亚迪……从相机、手机到新能源汽车,在这些知名品牌的背后,“贝特瑞”这家深圳企业却发挥着不可替代的贡献。

贝特瑞是全球唯一拥有负极材料完整产业链的企业,它生产的锂电池负极材料占到全球市场份额的30%。而负极材料作为电池必不可少的组成部分,在十多年前,这一领域一直被日本企业所垄断。而打破这个局面的,正是“贝特瑞”。

不仅如此,它还创建了全球业内首家新能源技术研究院,是全球最大的锂离子电池负极材料供应商,全球唯一拥有负极材料完整产业链的企业,《锂离子电池石墨类负极材料》国家标准制定者……

随着近期中央级媒体、深圳媒体的一系列报道,让这个原本低调的深圳企业一夜蹿红。大家不禁好奇:这家世界级的“低调巨人”,从零起步走到业内第一,它的前进轨迹又是怎样的呢?

## ——投入研发—— 用贝特瑞养贝特瑞

2009年之前,日本企业垄断着负极材料市场,我国在负极材料资源(如石墨)上占有极大优势,却在技术上一直疲于追赶。“中国的石墨储量位居世界之首,年产量也占全球总产量的70%,但光有资源没有技术。”贝特瑞公司副总经理黄友元说。自2010年起,中国企业不断深耕技术研发创新,实现了从卖资源到卖技术的重大转变,贝特瑞就是其中翘楚。

曾在日本留学的黄友元,只因企业创始人的一句话加入贝特瑞,“我们做一家企业,超过日本。”黄友元告诉科技日报记者,团队里还有不少放弃安逸稳定的工作来到贝特瑞的科技精英,他们想把所学之长发挥出来,提升中国新能源材料的品质。

贝特瑞作为一家高科技型企业,非常重视研发和自主创新能力的提升,而以创新驱动发展,首先必须打造一个功能完善的研发体系。2010年,贝特瑞投入近1亿元成立了综合性的内部研发机构——贝特瑞新能源技术研究院,并以每年营业收入的5%进行研发投入。目前,研究院拥有研发人员223人,其中博士16人、海归留学人员6人,同时拥有100多项授权发明专利,有5项产品获得国家级重点新产品证书。

“我们是真投入、大投入,等于用一个贝特瑞养着另一个贝特瑞。”贝特瑞公司董事长贺雪琴说,公司每年用于研发的费用占营收的5%左右。

国际一流的贝特瑞新能源技术研究院驱动贝特瑞的技术持续领先,为贝特瑞在下一代锂离子电池正、负



极材料开发与产业化方面取得了重大的突破,技术处于世界领先的地位,这些材料已经在电动汽车领域应用,贺雪琴说,未来将大幅提升电动汽车的续航里程和充电速度。

## ——循环利用—— 建立起闭环生态圈

电池产业污染大,不可循环利用是老问题,电池技术厉害了,环境咋样了呢?

“目前,我们已经通过投资、并购、合作等方式打造正极材料闭环生态圈——‘循环’生态圈。”贺雪琴说,“从单纯挣环境资源的钱,到改变中国新能源材料产业在国际上的地位,我们已经做好准备。”

她介绍道,“生态圈”的上游包括由江门芳源镍、钴金属回收及锂资源企业的合作,正极前驱体的生产也以芳源公司为主,正极材料的高端制造由深圳本部完成,下游与客户共同开发,形成利益、事业共同体。终端与车厂结盟,建立起完整的闭环生态圈。

“新能源材料想要可持续发展,必须解决资源循环利用问题,降低企业的开发成本。”贺雪琴说,贝特瑞已形成从回收制造材料,到客户端应用,再到淘汰电池再回收的循环利用模式,并实现有色金属回收率98%以上的好成绩。

不仅如此,贝特瑞还先后建立了以采矿、矿石浮选为主的长源矿业,以球形化和高纯化为主的鸡西贝特瑞石墨产业园,以特殊石墨化为主的山西和惠州贝特瑞新材料公司等下属企业,并坚持“绿色矿山”的开发原则,在开采过程中,实现百分之百的循环利用。

## ——定制产品—— 供应延伸高端客户

以超过30%的占有率在全球锂离子电池市场中拔得头筹,接下来的路怎么走?贝特瑞将“创造需求,引领未来”视作今后的发展目标。它是如何为客户个性化定制产品的呢?

“从研发开始,我们就与客户建立起紧密合作关系,为客户提供个性化定制产品。”贺雪琴说。过去比亚迪一直使用日本进口的高价汽车电池,贝特瑞为其量身定制,提供了超高价

比价的负极材料,成功应用到比亚迪的新能源汽车上。“我们始终坚持创造市场需求,差异化、快半步的产品。”贺雪琴说。

贝特瑞一直在研发一款高能量密度的负极材料,通过电池厂和整车厂的紧密合作,朝着电池能量比350瓦时/千克、整车续航里程500公里的目标不断努力。“到那时,消费者可以自主选择不同性能的电动汽车产品,并且做到10分钟充满一次电。”黄友元说。

除了负极材料,贝特瑞的正极材料发展也毫不逊色。截至到2016年6月底,贝特瑞在正极材料方面实现营收2.16亿元,同比增长439.03%;在负极材料方面实现营收6.45亿元,同比增长30.84%。黄友元表示,公司还将加大对材料及其细分应用市场的研发力度,实现由材料供应商向系统解决方案提供商的转变。

贝特瑞坚持差异化战略,为客户提供个性化定制产品,避免客户之间的同质化竞争。凭着差异化、高品质和增值服务,与国际高端客户一直保持着良好的合作关系,为了进一步扩大产品在国际高端市场的份额和影响力,贝特瑞借助与国际高端客户的关系,通过共同开发体制,与下游企业接触,建立联系,从而使产品的供应向高端客户延伸。

## ——实现梦想—— 改变行业游戏规则

10多年来,贝特瑞所取得的成就不在于赚了多少钱,也不在于占到了全球第一的行业地位,而在于改变了行业游戏规则,改变了国外企业对中国的认知,去掉了中国企业“低质低端”的代名词,获得了国外客户的认可。贝特瑞要在2022年实现销售收入超百亿美元的梦想!

为了实“贝特瑞百亿梦”,要通过借势、借力、借脑,厚植发展优势,做好布局工作。借势,主要指的是借国家大力发展新材料和新能源汽车之势;借力,主要指的是坚持“开发、共享、共赢、包容、竞合”的发展理念,通过合作、并购,利用别人的资源为公司的发展创造价值;借脑,则是指充分运用互联网思维,实施智慧众筹,借助外部科技人才和管理专家的智慧,共谋贝特瑞的发展。

# 沃尔玛:变革组织架构是一招险棋?

### 世界之窗

赵向阳

2017年伊始,沃尔玛启动了近年来规模最大的一次组织架构变革。1月13日,沃尔玛总部以备忘录的形式公布了若干人事任免。归结下来,有两大看点:

其一,老人让位新人。沃尔玛原全球电商总经理 Neil Ashe 离职,取而代之的是 Marc Lore。后者是沃尔玛去年并购的电商企业 Jet.com 的创始人。

其二,线上线下一体化。沃尔玛线上线下市场部合并,原沃尔玛美国首席市场官 Tony Rogers 担任一把手;美国区域的线上线下信息部门合并,由电商部门的首席技术官 Jeremy King 负责;另外,Jet.com 首席营收官 Scott Hilton 被任命为沃尔玛自有品牌高级副总裁,兼顾线上与线下。

去年以来,沃尔玛打鸡血般在电商领域频频落子:9月20日并购美国电商企业 Jet;10月4日增

持京东股份至10.8%;10月21日又以5000万美元投资新达达共建O2O物流渠道;在印度市场,沃尔玛还收购了印度最大电商 Flipkart。

如果说上述动作是沃尔玛在外围进行布局的话,那么这次组织架构的调整则是沃尔玛从内部颠覆自己。笔者观察到,沃尔玛正在通过裁员和关闭减少对实体店的投资,而不断增加在电商方面的预算。数据显示,近三年来沃尔玛在电商上面的投入从3亿美元上升至11亿美元。

实体店的领头羊沃尔玛正在“转实向虚”,这是一件好事情吗?

沃尔玛试图进行线上线下融合,在这方面,中国零售企业付出了巨大的试错成本。

以苏宁云商为例,苏宁是最早全面将线上线下打通的企业。与沃尔玛一样,苏宁也在2014年进行了组织架构调整。苏宁成立“运营总部”,将原来负责线下实体店经营的连锁平台经营总部和负责线上苏宁易购经营的电子商务经营总部进行了整合。从2009年推出苏宁易购线上平台以来,苏宁的电商转型经历了八个年头。尽管苏宁

不断提出新概念以给资本市场足够的想象空间。但从其公布的业绩来看,花了这么多代价,苏宁的转型也很难说是成功的。

此外,如步步高、银泰商业、天虹商场、大润发等实体零售企业的电商转型亦是颇为艰难。

另一方面,沃尔玛的电商转型并非在某个区域市场开一些店或者关闭一些店那样外科手术式的增减,从沃尔玛组织架构调整的情况和此前的系列举动来看,是到了真正伤筋动骨的地步。沃尔玛全球CEO董明伦曾放出风:未来的沃尔玛更像是一家电商企业。

笔者认为,这次组织架构的调整对沃尔玛来说具有里程碑的意义:发令枪一旦响起,便要冲出去,更无退路可言。

一些分析师认为,与其在电商领域盲目探索,不如以实体店为依托更好地满足消费者。来自华尔街的分析师奥利弗·陈为沃尔玛出谋划策,认为沃尔玛可以从以下几个方面进行突围。

打好“便利牌”。去年夏天,沃尔玛在所有美国店铺启用了移动支付 app,并改善了自助结账

业务。“基本原则是除了让顾客省钱,还要省时间。”奥利弗·陈所说的是沃尔玛兄弟公司山姆会员商店推出的“Scan & Go”服务。有了这款 app,会员就可以用手机扫描他们购买的商品,然后结账离开,不需要和收银员打交道。

用好实体店的网点优势。约九成美国人从家开车到沃尔玛的时间都不超过15分钟,这就形成了一个由数千家店铺构成的网络,可供在线下单客户提货,或者可以协助递送在线订购的商品。分布在100个市场的约600家沃尔玛店铺已经推出了在线订单送货上门服务,到年底这个数字将增至1000家。

在食杂品类做文章:食品约占沃尔玛美国销售额的55%,其食杂业务规模远远超过其他食杂零售商。华尔街咨询机构 Cowen & Co 估算,22%的亚马逊 Prime 用户在网购买食品。但沃尔玛可以大力反击,Cowen & Co 认为“沃尔玛的食品供应链和食品合规工作很优秀”,而且是老牌食杂零售企业。

(来源:第三只眼看零售)