

所有成功的企业都是机遇造就的

谈经论道

我在刚刚创办小米的时候讲了一句话,我也没想到这句话后来有巨大的影响力。我说当台风来的时候连猪都会飞,这个话后来被解读成各种各样的,其实我想表达什么意思?

第一层意思,我们默默耕耘做企业,任何时候都不要忘记抬头看路。当一个历史性的机遇扑面而来,拥抱机遇、拥抱变化是一个企业家最重要的事情,这一点对我本人来说尤其重要。因为我自己有二十七八年的漫长创业之旅,过去我们坚信的东西是稳打稳扎、步步为营、厚积薄发。

当做了这么多年之后,我觉得不仅要埋头拉车,更要抬头看路,关键问题是要把这两者有效地结合在一起。所以我相信,所有成功的企业,其实都是机遇造就的。当你意识到这一点的时候,当你想成就一番大事业的时候,你对大形势的分析判断,对未来趋势的看法,对长期的远景是异常重要的。风口让很多人以为我是机会主义者,但是如果我没有厚实的基本功,就算你飞上天也会掉下来,这是我的第一层意思。

第二层意思可能大家没有听懂,风口和猪,本质在猪上。我是说每一个创业者,也在提醒我自己,不要把自己当企业家看,要把自己当阿猫阿狗看。我觉得创业真心不是人干的事情,如果我们

没有阿猫阿狗的决心就不要来创业。其实每一个创业者在走向成功之旅的过程中,都是历经坎坷、历经折磨、历经各种误解、委屈、抹黑,他们都是披荆斩棘,一点点走出来的。我在办小米的时候,我说我要有当猪的天分,我要有创业之心、敬畏之心。为什么是猪呢?就是要有猪的谦卑,我都是“猪”了,我都躺在地板上了,没有人能击败我,做什么事情一定能做成。

所以谈到风口的猪的时候,本质上强调这第二个重点,就是我们一定要有这样的态度,只有这样的态度你才有机会把事情做成。

我觉得消费电子行业都是竞争很激烈的行业,首先要立足于技术创新,这一点是任何一个做消费

电子的企业要认识到的。那怎么能够在消费电子行业里长盛不衰呢?我认为前提就是技术创新。第二是始终强调高性价比,在这一点上很多公司在某一小步领先的时候,通过这个产生了巨大的溢价。那些溢价品牌和溢价模型,生命周期都不是特别长久。当你强调高性价比,满足大多数人需求的时候,用户品牌的忠诚度和长期认可度是完全不一样的,所以我们应对消费电子急剧变化的今天,左手要抓技术创新,右手要抓高效率,如果始终坚持做价格厚道的产品,我觉得是有可能长盛不衰的。

(本文选自小米科技创始人雷军,在2月9日召开的2017亚布力中国企业家论坛上的演讲及现场问答,来源:腾讯科技)

管理速递⑭

布利斯原则 权利和责任有效统一

俗话说的好“巧妇难为无米之炊”,在授予职权的过程中,管理者不是简单地授权一放了之,对于被授权人还要做到给钱给人给资源,给工具给方法给方向。

管理者的时间永远是有限的,合理有效的授权既能让下属分担工作,又可以人尽其才,减少资源浪费;在缓解自身压力的同时,又可以有效激励和培训员工,让其获得成就感和快速成长。

什么是布利斯原则?



布利斯原则的提出者是美国管理学家艾德·布利斯,该原则是指当你授权的时候,要把整个的事情托给对方,同时交付足够的权力让他做必要的决定。

要让人独当一面,须使其独立自主。

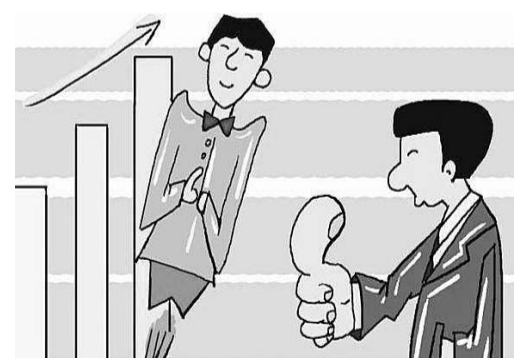


解读

A公司混乱的授权。A公司是某民营集团公司下属的一家玩具生产企业,由于集团公司业务经营规模的扩大,集团公司老板决定将A公司交由企业聘请的总经理及其经营管理层全权负责经营管理。其间,公司老板基本上不过问玩具企业的日常经营事务,同时,既没有要求玩具企业的经营管理层定期向集团公司汇报经营情况,也没有对经营管理层的经营目标作任何明确要求,只是非正式承诺如果企业盈利了,将给企业的经营管理层奖励,至于具体的奖励金额和奖励办法也不明了。而且,企业没有制定完善的规章制度,采购、生产和销售甚至财务全部由玩具企业的总经理负责。经过两年的经营,问题出现了。

公司老板发现,玩具企业的生产管理一片混乱,账务不清,在生产中经常出现错料、装错模、次品率过高、员工生产纪律松散等现象,甚至出现个别业务员在采购中私拿回扣、收取外企业委托,加工费不入账等问题。同时,因为账务不清,老板和企业经营管理层之间对企业是否盈利也各执一词。老板认为这两年公司投入了几千万元,而没有得到回报,属于企业经营不善。而企业经营管理层则认为这两年企业已经盈亏增盈了,老板失信于企业的经营管理层,没有兑现其给予企业经营管理层奖励的承诺。

面对企业管理中存在的问题,老板决定将企业的经营管理权全部收回,重新由自己亲自负责企业的经营管理。于是企业原有的经营管理层一下觉得大权旁落,认为老板对自己不信任,情绪低落,在员工中有意无意散布一些对企业不利的消息,使得企业人心涣散,经营陷入困境。



启示

上述案例中,集团公司的老板本意是想通过授权使自己能够从企业日常经营管理活动中解脱出来,将员工特别是经营管理层的积极性调动起来,但是,事与愿违,不但没有达到预期的目标,反而使企业经营陷入困境。究其原因,主要是该集团公司的老板没有正确运用好授权管理的艺术。刚开始的时候是放任性授权,而且公司没有从制度上加以匹配,一旦遇到问题,却用一刀切的方法,收回了所有的授权。这样导致了整个公司的混乱。

授权是完成目标责任的基础,权责对应或权责统一,才能保证责任人有效地实现目标,才能保障授权的合理性,也才能更有效地提升领导力,强化执行力。有效授权对管理者、员工和企业三方都是有利的。充分掌握授权要点,对于管理者,可以让他们空出较多的时间做策略性思考;对于员工,可以让他们学习新的技巧和专长,让管理者和员工都有机会发展能力;对于公司也可以提高整体的运转效率,增强企业的灵活性。

(图片来源于网络)

为网住消费者 传统制造借来“天罗地网”

本报记者 李伟

1月20日,中粮福临门与百世集团签订了战略合作协议,未来双方将共同致力于把快消行业与互联网从“物理连接”升级为“化学融合”,为传统制造业的未来发展注入新活力。科技日报记者了解到,百世集团将利用其“天网+地网”资源,为中粮福临门提供从B2C电商仓配、到干线运输,再到区域仓储的三维立体全渠道物流和销售服务。

“两大行业巨头的此次合作可以说是互联网推动传统零售业转型升级的典型案列。”清华大学教授、博士生导师李乐飞向科技日报记者分析,在新零售时代,中粮福临门与百世的战略合作让福临门再次走在了行业前列,其通过升级供应链助力商业模式创新的举措值得行业借鉴。

失势 制造巨头陷网络江湖

传统制造业如何转型升级是经济新常态下亟待解决的突出问题。身为世界500强的中粮集团,一直以来都是中国领先的农产品、食品领域多元化产品和服务供应商,其核心主业是粮油食品,承载着国家粮食安全、北粮南运、粮食贸易和进出口的职责,近年来致力于从过去单一的贸易型企业发展成与实业相关的集中多元化集团,着力打造从田间到餐桌的、覆盖全服务链的城市综合体。

2007年1月,中粮集团全资子公司“中粮福临门”(全称“中粮食品营销有限公司”,前身是上海福临门食品有限公司)成立,全面负责投资方在国内生产的“福临门”“四海”“滋彩”等系列厨房食品的营销推广和品牌运作等事务,其旗下品牌“福临门”系列已成为国内食用油行业的顶尖品牌之一。

然而,在移动互联网时代,即使强大如中粮,也不得不面对残酷事实:“一直以来我们是站在一个产业链相对核心的位置来整合优势核心资源,但移动互联网改变了很多游戏规则,原来建立的优势可能一夜之间就不存在了。”中粮福临门总经理陈刚认为,智能物流作为与传统制造业密不可分、在打通最后一公里领域具有不可替代职能的新兴产业,“更接近消费者,更接近市场,更接近终端,反向向制造业传递很强的竞争压力。”

转型 从痛点入手寻求伙伴

据了解,近十年来,中粮福临门每年都会对覆盖全国的1000多个经销商、近百万家零售点进行抽样调研,而到货的及时性和信息的畅通性始终是排在首位的难题,也是近四五年来所有客户最关注的问题。陈刚坦言,如今的信息技术较之五年、十年前已经发生翻天覆地的变化,信息的快速传递和支付手段的划时代变革,把人们的财产和消费方式紧密捆绑在了移动互联网上。“订单全程监控和供应链透明管理,是我们解决客户痛点的人手工具。”



在这一战略思路下,物流布局和快速响应能力就成为传统制造业,尤其是粮油食品类制造业最核心的竞争要素。以油脂来讲,中粮在全国有二十多家生产工厂,接近四十家中转仓库,要服务超过2亿人口、近1亿家庭,只靠生产工厂远远满足不了庞大的市场供应,而要靠工厂+仓库共同带动。因此,物流便成为连接所有节点的大动脉,为其提供了更大的生产柔性 and 更快速的市场反映速度。

国际经验表明,制造业发展到一定程度,其附加值和市场竞争力的提升更多地依赖生产性服务业的支撑。“物流业作为制造业物流服务的供给方,与制造业形成互动升级关系。”北京电子科技职业学院副教授张彤这样分析:一方面,物流服务嵌入制造业价值链中,形成规模经济,降低物流成本,提高物流质量,促进制造业效率提高,增加制造业价值链附加值,推动制造业升级;另一方面,制造业升级释放出大量的物流需求,物流外包的数量和种类大幅增加,促使物流企业扩大物流规模,进行物流服务模式创新,提高物流业集约化和柔性化水平,拉动物流业升级。

目前,传统渠道在中国粮油食品销售市场中依然占据着约四分之三的主要份额。因此,在电商领域食品行业仍有巨大的发展空间。而在众多渠道价值中,物流服务所产生的积极效应将会占越来越大的比例。“传统渠道已经不太可能靠价差带来利润,必须依靠一个整体的解决方案来综合获取稳定的市场和竞争生存空间。”陈刚说。

共赢 借力黑科技互动升级

云计算时代,现代物流中运用的“云”并不是简单的连接,而是更成熟的融合,即在宏观层面调整物流布局和结构,精准配置库存,在降低物流成本的同时,大幅提高消费者体验。“在新零售时代,以消费者为中心来设计产品和相应供应链物流服务的C2B模式或将成为潮流。”百世集团副总裁、百世供应链总经理张芒向记者分析。

者回收利用等。仓库工作人员还可利用该软件对被退商品的情况进行标记,比如“全新”“已开箱”“翻新”或情况良好等。OptiTurn会连同其他产品信息一并进行分析,然后将商品分配到特定的销售渠道,帮助零售商最大程度地减少损失。

二是Optoro还拥有自己的电商平台BLINQ.COM,会自动将这些产品以较高的转售价值进行销售。

Optoro的做法,是为了最大程度减少这些商品的转运过程,略过中间商,直接把商品呈现在消费者面前。摩尔说,商品被转运的次数越多,其价值损失也越多。给退货迅速找到家,不仅是因为这里边有商机,更主要的是为了减少污染和浪费。

目前,与Optoro合作的零售商和制造商涵盖消费电子、家居用品、服装等多个领域。以美国公司Groupon为例,2014年的时候,Groupon开始与Optoro合作,一方面减少财务上的浪费,另一方面是减少物质浪费。在Optoro的帮助下,在2016年,仅仅用6个月的时间,Groupon供应链减少浪费

60%,降低运输过程的燃料用量30%,更在运输过程使碳排放量减少27%。同时,因为将91%的回收商品和过剩库存出售,而提升了15%的商品销量。

“被证明行之有效的Optoro云平台捕捉到了这些商品对于零售商和消费者的价值,为退货商品有效地找到了新家园——而不是运往填埋场。”凯鹏华盈合伙人约翰·杜尔说道,他简洁地总结了该公司的环保效益。

中国社会科学院金融所汪萍接受科技日报记者采访时表示,退货商品介于一手商品和二手商品之间,这种准一手商品的价值再发掘,就是optoro瞄到的市场。沾分享经济的光,这也许真的是一门好生意。移动互联网带来的便利性和用户规模的客观存在,成就了这种可能。

Optoro向那些持续面临库存问题、需要创新解决办法的零售商证明了自己的价值。过去几年里,Optoro的业务呈指数增长,未来将不仅仅限于美国国内,“退货会一直有,但是想要这些商品的人也一直都有。所以这件事绝对可以一直干下去。”摩尔说。

从买买买、退退退中发现商机

Optoro 靠云技术玩转逆向物流

世界之窗

本报记者 姜靖

情人节,很多剁手党又开始了买买买,紧接着不少人又势必加入退退退的大军。买买买、退退退,剁手党逃不过的怪圈,也让以帮助企业处理退换货和多余库存的美国公司Optoro逐渐成为“逆向物流”行业的一颗明星。去年底,Optoro获得美国物流巨头UPS创投的3000万美元的D轮融资,至此,其累计融资总额已达1.529亿美元。

随着美国在线消费业的繁荣,对顾客退换货物品沿逆向供应链渠道的收集、运输和配送——即“逆向物流”日益引起行业的重视。

Optoro公司曾在一篇声明中表示,所有的商品中大约15%要么是退货要卖不出去。大部分被退回的商品无法再回到零售商店的货架上,而是在清算人、批发商和分销商那里转了一圈,最后进了垃圾填埋场。退货加上过剩的库存,每年大

约总计价值5000亿美元的商品可能最终要被扔进垃圾填埋场,不仅仅是增加了零售商处理这些商品的成本,也是巨大的资源浪费,更会产生污染。

如何处理退货和多余库存?这个问题成为电商时代的一大痛点。

早在2004年,Optoro首席执行官托宾·摩尔还是布朗大学一名学生时,他就和现任联合创始人兼董事长亚当·维塔雷洛一起,在eBay上开了第一批线上二手货商店之一eSpot。2008年,eSpot成为现在的Optoro。

Optoro为零售商和制造商提供了一个管理、加工以及销售退换货和多余库存的云计算平台,该平台评估这些商品的价值,并为其找到新去处——而不是运往填埋场。具体说来,Optoro的服务主要包括以下两点:

一是利用一款名为OptiTurn的软件,可让零售商优化对退货和过剩库存的管理。通过该软件,可以跟踪并对商品库存进行调配,直接卖给消费者,卖给批发商,送至供应商进行维修、捐赠或