

管理茶座 Guan li cha zuo

这5点心得 创业者要牢记

锤子科技 CEO 罗永浩在“2018 峰瑞资本 CEO 年会”上分享了自己创业 6 年(2018 年 5 月 15 日锤子科技成立 6 周年)以来所经历的“悲剧”和收获的经验与成长,其中提及的创业感悟,希望对创业者有所裨益。以下是罗永浩的五点分享。

警告! 你该出去找人了

作为创业者,我犯的第一个大错是在找人方面投入严重不足。除了技术驱动型公司,或者创始人本身就是科学家出身,公司 CEO 至少要把 30%-50% 的时间投入在找人上。

锤子科技起初在这方面投入严重不足,不是因为我不懂这个道理,而是因为我有严重的社交恐惧症。如果你没有我这样的毛病,就应该投入大量的时间去找人。

不要过分高估 自身优点的作用

一个人年纪轻轻就敢于出来创业,通常是有过人的本事,这种人往往很容易过分高估自身优点的作用。

注意,我说的不是过分高估自身优点,这两者是有差别的。我们怎么高估自己的优点都不为过,但可怕的是,高估了这些优点在成就一个企业的过程中能够发挥的作用。差异虽然细微,但你们更要严加防范。毕竟,商业上的成功是一个系统工程,不是你知道自己确实存在某个优点就可以做到的。

产品经理永远贪婪 但创业讲究“聚焦”

如果你是一个产品经理的创业者,你可能会犯一个严重的错误,就是想做的事情太多,也就是所谓的“产品经理的贪婪”。

可是,创业的过程,讲究的是一个“聚焦”的概念。创业公司的人手有限,不能什么都做,一定要克制。这一点教训还是我们前年和小米谈合作的时候,雷军教给我的。互联网大佬做硬件几乎都不成功,只有小米做的硬件几乎每一个都成功了。这得益于雷军是一个天才型的产品经理,他懂得这些。

进入红海 就是“事倍功半”再乘以十

如果你要问锤子过去 5 年半遇到的最大问题是什么,我想应该是:我们进入了一个红海。

2012 年,我们拿着 900 万元起步的时候,手机还在所谓的风口上。当时很多人都劝我做,但是我并没有接受。这是很多创业公司 CEO 都容易犯的错误。

后来事实证明,他们劝我的都是对的。有句话叫“事倍功半”。如果创业公司选择进入红海,会是“事倍功半”再乘以十。

只有革命性产品 才能打破僵局

进入红海就会带来另一个问题:我们一路走来,融资始终非常困难。除了赚钱难,在红海里打拼还有一件令人难过的事:即使你每天都在努力工作,但整体上看,你并没有为这个世界创造价值。

在这种环境里,锤子作为一家产品驱动型公司,惟一的出路和打破僵局的方式,就是做出一个具有革命性、颠覆性的产品。在红海里,我们做得比竞争对手好 30%、40%、50% 是没有用的,要比对手好 300%-500% 才行。(罗文)

新帅马相杰反思改革 要调整两大事业部

双汇:瓶颈期转型谋“重生”



双汇是乘着改革开放的东风发展壮大起来的,现在开始面临发展的瓶颈期

如今,随着马相杰等在内的新一届领导班子的上任,不仅要解决双汇业绩不佳问题,还要面临连续收购的海外公司的整合问题,挑战难度不容小觑,堪称从内而外的一场“重生”

去年底,双汇发展发布的一则高层人事变动引发外界关注,马相杰接替游牧成为双汇新任的总裁,掀起新一轮的双汇舆论高潮。

所谓新官上任三把火,面对连年不佳的业绩表现,日前,马相杰在公司内部会议上展现了其务实的一面,并提出了调结构等方面的公司改革内容。只是孰是孰非,现在来评判还为时尚早。

新官上任三把火

近日举行的双汇员工大会的主题工作报告,是马相杰上任后的第一次公开演讲,也是其上任双汇总裁的首次公开亮相。

在此次会议上,马相杰谈及对双汇的改革战略。他认为,双汇两大主营业务都应该积极进行调整,包括改变固化的销售模式、僵化的市场思维,改变过分依赖经销商的现状,引入竞争机制,吸引新客户加盟。

这些对双汇原有体制、管理、文化的思考与分析,近几年第一次大量出现在正式报告中,意味着双汇由内而外的重生。

“双汇外围庞大的经销商队伍应该意识到自己需要改变。随着信息流的普及与资金实力的提升,双汇早已不再是当年那个只埋头生产并需要经销商提供货物中转与贷款代垫的大工厂了,彼时简单地打通中间环节,就可以多出许多的利润。”马相杰还谈到了经销商体系改革。

在一系列改革措施下,多位从事快消

行业的人士对马相杰的评价多以务实来形容。但这种务实风格又是否适用双汇?会给双汇带来多少变化?尚待观察。

高管更换频繁

其实,马相杰接替老将游牧的上任,也并不令人惊讶,因为双汇的高管更换得有些频繁。

1月9日,双汇发展公告称,将聘任宁洪伟为公司副总裁。宁洪伟曾任生鲜品事业部销售副总经理,与马相杰曾共同就职于生鲜品事业部。

其实,马相杰接替老将游牧的上任,在过去一年多时间里,更换频繁。从2016年11月起,分别有李红伟、宋保国、刘清德、刘红生4位副总裁先后辞职,至于辞职的原因双汇发展一致采用官方回应:皆为个人原因。

而此次也不是马相杰第一次“临危受命”。2011年,受“瘦肉精”事件重创,双汇鲜冻品营业收入只占双汇当年总营收的39.51%,远低于肉制品。2012年,马相杰“临危受命”成为双汇生鲜品事业部总经理。

在马相杰任职期间,生鲜品事业部营业收入在2016年已占到总营业收入的61.2%,这一数据比2011年的39.51%大幅增长,可以说双汇发展的主营业务构成了大逆转。

为何高管更换频繁,外界更多的认为是和其业绩有关。双汇发展过去几年的年报显示,2013-2016年,双汇发展的营业收

入分别为449亿元、457亿元、447亿元和518亿元,净利润分别为38亿元、40亿元、42亿元和44亿元。利润增长仅为个位数,收入则处于波动之中,没有始终保持增长态势。

瓶颈期的转型

那么,双汇这么迫切的转型也就不难理解了,这和其近年来的发展阻力无不关联。毕竟,马相杰在上述开年的工作报告中也承认目前双汇就是乘着改革开放的东风发展壮大起来的,现在已经开始面临发展的瓶颈期。

从过去几年的成绩单也可窥见一二,留给马相杰接管的将是一个怎样棘手的摊子。业内认为,业绩不佳或许与双汇发展的高肉制品业务遭遇发展瓶颈有关。

也正是因为这个原因,双汇发展开始加快发展屠宰业务,从而生鲜冻品业务也开始加速扩张。2013年双汇发展母公司万洲国际出价47亿美元现金全资收购美国肉业巨头史密斯菲尔德(Smithfield),同时承担其24亿美元债务。

据悉,收购史密斯菲尔德和发展屠宰业务确实让双汇发展开辟了一条新的增长路径,但屠宰业务的低利润率却导致这一业务看似红火,实则对利润贡献并不大。2016年,双汇高温肉制品业务的毛利率高达31.6%,而屠宰业务利润率只有5.5%。

“快速的海外并购完成后,双汇发展需要大量的时间和精力来整合这些收购的企业,而整合成效却尚未可知。”中国食品产业分析师朱丹蓬表示。

如今,随着马相杰等在内的新一届领导班子的上任,不仅要解决双汇业绩不佳问题,还要面临连续收购的海外公司的整合问题,挑战难度不容小觑,堪称从内而外的一场“重生”。(金晓岩)

“不打折”的慈善 带动他人的善心

哲理故事:全球化的时装零售商C&A在北京开有不少门店。在2016年元旦前后的一个月时间里,C&A的一些门店大搞购衣打折活动,许多消费者蜂拥而至。

有意思的是,这些门店的试衣间里不仅可以试衣,还能自行打印不同折扣率的优惠券,但许多消费者并未选择门店设定的最低折扣,而选择了全价购买衣服。

这是怎么回事?原来,这次促销活动是C&A精心举办的一次公益活动,而让消费者们“着迷”,不要最低折扣的原因,正在于C&A门店的独特试衣间。

走进这个试衣间,当你将准备试穿的衣服挂在墙壁的衣架上时,你会发现,那面墙是个电子屏幕。此时,由于你所挂衣服的重力感应,电子屏幕上会出现贫困山区的一个儿童蜷缩着睡觉的照片,而挂在衣架上的衣服,正好“盖”在孩子的头上。与此同时,通过

衣架旁边的打印机便可以打出这件衣服的折扣券,折扣券的末尾写着一句话:中国的贫困山区生活着数千万名儿童,买一件冬衣对他们而言是一种奢望,C&A真诚希望你捐出一点折扣,换成新衣送到山区孩子们的手里。

试衣服的消费者明白,自己选择的折扣越少,捐出的爱心就越多。因此,很多想购买C&A门店衣服的消费者走出试衣间后都要求全价购买试穿的衣服。比如,一件衣服打8.8折,消费者选择全价购买,就表示他们捐出了1.2折的钱。C&A门店员工把这些钱累积起来,等活动结束后,他们就将钱换成等价的冬衣,然后送到山区孩子们的手里。

哲理:企业在追求社会责任的同时,如何让客户心甘情愿地接受,甚至成为消费者自愿乃至主动的选择?好的慈善,绝不是金主的自我炫耀,而一定是激发出每个人都心存的善意。(宝谷)

联合是最有效率的发展



2017年,万向集团被列入国家双创示范基地,成为汽车行业唯一一家国家双创示范基地。最新资料显示,万向还计划在杭州建设万向创新聚能城,构建大中小微企业融通发展的双创新业态,闯出一条“双创+互联网+中国制造2025”的产业之路。

“推动企业改革发展,最重要的是要有永不满足、追求卓越的心态和不断调整、与时俱进的能力。为此,我们必须时刻保持自我革新的勇气与决心。”万向集团公司党委书记、董事长鲁伟鼎如是说。

“老虎出山好,猴子照样跳”

对于国企和民企的关系,早在上世纪90年代初期,万向集团创始人鲁冠球就有一个很形象的比喻。他把乡镇企业比作“猴子”,把国有企业比作“老虎”。当时有人提出疑问,国有企业强大之后,乡镇企业怎么办?鲁冠球的回答是:“老虎出山好,猴子照样跳”。

“放到今天也是一样的道理。”鲁伟鼎认为,发展国有企业和民营企业并不矛盾,二者完全可以通过“联姻”实现优势互补、资源对接,共同提高发展的效率和质量。

正是基于这样的思路,万向很早便开始与国企合作。上世纪80年代,万向与中国汽车投资公司开展了紧密合作;2001年,收购承德露露,为集团实施大农业战略奠定了坚实的基础;2004年,收购浙江省工商信托投资股份有限公司,新增信托资格,并于2012年正式改组为万向信托;2015年,与上汽合资成立上汽万向新能源客车公司,在杭州建立新能源客车生产基地……

“利他共生 共创共享” “联合是最有效率的发展。我们要‘联合一切可以联合的力量,利用一切可以利用的资源,调动一切可以调动的积极因素’,努力‘积聚实力引擎’。”谈及国企民企如何共同发展问题,鲁伟鼎妙语连珠。 “为什么万向能和这么多国企实现成功合作?鲁伟鼎认为,关键在于坚持诚信共赢,充分利用双方优势优化资源配置,真正形成利益共享、风险共担、共同进退的命运共同体,用万向人自己的话说,就是“利他共生、共创共享”。

“任何合作都必须建立在共赢的基础上,都必须设身处地为对方着想。尤其是在与大型国企合作的过程中,必须想清楚一件事,别人强我们弱,人家为什么要和我合作?原因只有一点,我一定要为对方提供价值。”鲁伟鼎说。 比如,万向与上汽合资成立的万向新能源客车公司,万向占51%的股份,上汽占49%的股份,规划目标为年产新能源客车5000辆。上汽是国内最大的汽车集团之一,近年来积极探索新能源汽车领域,自主品牌汽车发展迅速。万向是国内最大的独立汽车零部件生产企业,从1999年开始涉足新能源汽车产业研发,在电池、电机、电控和电力总成等方面多年保持行业领先地位。双方在环境保护和汽车工业发展趋势方面达成了共识,还有各自的产业优势,这样的“结合”自然水到渠成。 “随着改革的深入推进,很多以前民企不能参与的领域都敞开了大门,未来合作的机会更多了。”鲁伟鼎说。(黄鑫)

泰康保险集团创始人、董事长兼 CEO 陈东升:

真正的企业家时代已经到来

中国企业家群体是随着中国崛起、在中华民族伟大复兴的过程中孕育成长起来的。伴随改革开放的步伐,中国企业家群体获得了新生并不断发展壮大。泰康保险集团创始人、董事长兼 CEO 陈东升认为,真正的企业家时代已经到来。

在这个新时代表,如果想成为一家百年老字号的伟大企业,就要将“专注”做成品牌。企业家要专注做市场,就像农夫精耕细作,通过改善技术和产品取得更好的收益,赢得口碑

改革开放孕育企业家群体

改革开放40年的历程波澜壮阔。在政府的主导下,国有企业、外资企业、民营企业蓬勃发展,共同带来了中国经济今天的繁荣。在这三股力量之中,国企是基础,为经济发展作出了巨大贡献;外资带来了资本、技术与先进管理经验;民营经济从无到有,如今已经占据主导地位。根据国家统计局的数据,民营企业就业人数占比从1978年的“几乎为零”上升到2016年的77.6%。

应该说,中国企业家群体成长的过程与企业家精神从无到有并逐步发挥重大作用的进程基本同步。同时也是产权所有制和现代企业制度从无到有逐渐完善和成熟的过程。

进入效率和创新的年代

企业家是市场经济中实现社会生产要素最优配置的核心力量之一。当中国经济进入以效率和创新驱动为核心的阶段,真正市场化、真正具有企业家精神的企业会

更加适应并能够及时抓住这一机遇。现在,真正的企业家时代到来了。

一个国家的繁荣发展需要有持续的企业家精神作支撑,要有敢于创新创业的企业家不断登上舞台。美国150年的繁荣就是三股浪潮接连推动的,工业浪潮诞生了金融巨头摩根、钢铁大王卡耐基、石油大王洛克菲勒和汽车大王福特;上世纪50年代的消费浪潮诞生了好莱坞、迪士尼、可口可乐、麦当劳等一批消费型企业;到了今天的科技数据时代,又产生了比尔·盖茨、乔布斯、扎克伯格等一批企业家。今天的中国需要面临三股浪潮叠加的挑战,因而也尤其呼唤企业家精神与创新能力建设。

总体来看,中国经济发展依旧需要紧抓制造业、实业,这是基础,但在经济结构中的比重会逐步下降。同时,服务业的比重会不断上升,目前发达经济体服务业占比

基本都在70%以上。现在,中国互联网络经济已经进入下半场,同时服务业大消费时代的窗口才刚刚到来,中国企业一定要努力,力争在消费领域产生世界级的企业和企业家。

一个巨大市场已经敞开大门

纵观世界各国发展的历史,无论是英国、美国还是今天中国的崛起,不分东方、西方,在工业化、城市化和经济崛起的浪潮中,都会遵循一个看不见的共同规律。经历了早期的跑马圈地、野蛮增长后,这些经济体一定会进入秩序的时代、法治的时代。在中国,这个时代已经开启,也就是持续创新的时代。

在这个新时代表,如果想成为一家百年老字号的伟大企业,就要将“专注”做成品牌。企业家要专注做市场,就像农夫精耕细作,通过改善技术和产品取得更好的收益,赢得口碑。在互联网大数据时代,一个前所未有的巨大市场已经敞开大门,只要坚持在细分行业里专注打造竞争力,一定能产生伟大的企业和企业家。

在这个新时代表,企业家更要坚持走专业化、市场化、规范化的道路,坚持走创新和效率驱动的道路,把企业做好,为社会创造财富和就业,为国家创造税收,为人民和公益慈善事业作贡献;要努力成为社会的榜样与楷模,为社会传递永远的正能量。(静日)

