

6 经营故事 Business Story

网飞:用强大的文化推动公司前进

作者 Andrea Huspeni
翻译 戴琳

编者按:《规模大师》(Masters of Scale) 是 LinkedIn 联合创始人雷德·霍夫曼(Reid Hoffman)创办的一档播客节目,5月开播的,旨在揭示企业如何从0做到大规模诀窍。定期邀请著名的创始人参加节目,通过讨论来验证自己有关扩张的理论。在第8期中,霍夫曼与网飞公司(Netflix)的首席执行官里德·哈斯廷斯(Reed Hastings) 讨论的话题是:拥有强大的文化可以帮助公司走出低谷,以内容推进,并结合创新。



础,网飞能够击败 Blockbuster,与 HBO 这样的公司展开竞争,并以飞快的速度制作原创内容。

在《规模大师》的第八集里,哈斯廷斯与霍夫曼讲述了一个强大的文化如何帮助公司走出低谷,用内容推动封面,并兼容创新的。

以下是来自哈斯廷斯的深刻见解:创造出强大的文化,敦促网飞前进。

1.做到专注和卓越

企业家们常患“新事物综合症”,当他们厌倦了一个问题,便转而关注下一个新问题。哈斯廷斯也不例外。

“那时,网飞与 Blockbuster 干了一场,那是 10 年前,2005-2007 年,我们做了很多努力来与他们竞争。”他说,“我们在网飞网站上添加了在线广告,横幅广告;我们卖过像易趣网那样的二手 DVD;我们还在圣丹斯电影节上买了一些影片,然后把这些电影做成 DVD。”

这些策略对公司都没有真正地起到推动作用。最终,网飞凭借核心产品(当时的 DVD)获得了更有价值的经验。“在学习如何击败 Blockbuster 的过程中,我们意识到,做到卓越和专注是多么重要。”哈斯廷斯说。

2.每个人都参与改善

定义公司的文化,不是一个人或者一个小团体的事情。要有一个事业成功的环境,所有员工都要携手参与。

“我相信,有很多优秀的公司文化,也有许多糟糕的公司文化,但是当每一个员工都觉得他们自己拥有自己的文化时,一种成功的企业文化就出现了,”霍夫曼在播客《规模大师》中说。

哈斯廷斯同意霍夫曼的说法。他说:“我们试图不断鼓励员工想出改善公司文化的方法,而不是如何保护它。”“所以每个人都在努力增加价值,考虑工作中哪些地方还可以做出改善。”

如此一来,公司文化如呼吸吐纳,鲜活灵动,生生不息。

3.团队中没有“家庭”一说

有些企业家把团队视为家庭,但哈斯廷斯不是这样。

“你永远不会听到他把同事称为家人,”谈到哈斯廷斯,霍夫曼说:“这么说显然对他有点刺激。”

在哈斯廷斯看来,使家庭强大的特质——忠诚、不懈的支持,在公司这样的环境中不起作用。“终身雇佣,无条件的支持——而不管绩效如何,我不明白这对组织卓越和社会贡献有什么意义。”哈斯廷斯说。

他将自己的工作团队与一支体育团队进行比较。他说:“在真正成功的体育团队中,球员之间往往会有很多温暖的。当有人加入时,每个人都试图帮助他们。”

不要把公司当家庭来经营,同事不是家人,大家在一起奋斗,和体育团队的合作是一样的。

4.相信员工能管理好他们的时间

对哈斯廷斯而言,让员工从周一到周五每天工作八小时,这与网飞文化格格不入。“我们没有朝九晚五的制度,”他说“大家只是按照自己认为合适的方式工作。”

网飞也没有休假制度,公司任由员工想休就休,想休多久休多久,哈斯廷斯尝试通过休假这事来表达一种理念,“我发现这非常令人兴奋。”哈斯廷斯说。

对于哈斯廷斯来说,这也是一种全新的体验。以前在纯软件公司时,他从不休假,工作和生活严重失衡。

“以前总是这样,问自己‘我是不是还能更卖力地工作?’”他说,“现在我意识到,工作与丰富多样的生活相关,无论是在播客中讲故事,还是仅仅为了放松、学习、和朋友一起闲逛,都是一种享受。”

由于这种灵活性,哈斯廷斯曾在罗马待了一年,担任首席执行官。他回忆起 2005 年

的那段经历:“我在这边呆两周,那边呆两周,来来回回的。从某些方面来说,这是充满挑战的一年,但也让我们在会议日程上更有纪律性。”

5.诚实为上

在网飞公司,诚实是核心价值观之一——即使它让一些人感到不安。

公司让人们敞开心扉的一种方式,就是吃“开始,停止,继续”晚餐。吃饭的时候,每个人轮流给对方反馈。每个人都告诉其他人他们希望他们开始、停止和继续的事情。

“即使你说,在正常的工作日,很多时候不需要那么多的许可,”哈斯廷斯说,“但这很有用。”

网飞公司的另一个诚实策略是“守门员测试”。

哈斯廷斯说:“你可以问你的经理,嘿,如果我要离开公司,你会努力改变我的想法,让我留下来吗?”当有人还觉得这样提问心有怯怯时,哈斯廷斯就这样做了,未来没有意外的惊喜,他相信这样可以激发每一个人成为优秀的执行者。

6.安排一对一时间。

为了解员工的需求、需求和反馈,黑斯廷斯从通用电气公司的首席执行官杰克·韦尔奇那里受到启发,并制定了一对一的会面制度。

“我与公司前 500 名员工一对一会面,”哈斯廷斯说,“我要尽力让他们明白我不想当他们的经理。我正在努力了解发生的事情,然后帮助他们了解公司发生了什么,我发现拥有广泛的人脉是很有帮助的。”

他补充说,韦尔奇会见了他的前 1000 名员工。“他知道他们的一切,他和他们有着直接的联系,这就是我希望有一天能做到的。”

(译自企业家网(美) 2017 年 6 月 29 日)

链接:关于网飞公司

Netflix 是一家在线影片租赁提供商。公司能够提供 Netflix 超大数量的 DVD,而且能够让顾客快速方便的挑选影片,同时免费递送。Netflix 已经连续五次被评为顾客最满意的网站。可以通过 PC、TV 及 iPad、iPhone 收看电影、电视节目,可通过 Wii、Xbox360、PS3 等设备连接 TV。Netflix 大奖赛从 2006 年 10 月份开始,Netflix 公开了大约 1 亿个 1-5 的匿名影片评级,数据集仅包含了影片名称。评价星级和评级日期,没有任何文本评价的内容。比赛要求参赛者预测 Netflix 的客户分别喜欢什么影片,要把预测的效率提高 10%以上。2017 年 6 月 6 日,《2017 年 BrandZ 最具价值全球品牌 100 强》公布,Netflix 名列第 92 位。)

疯狂的茶饮 网红喜茶们能火多久?

陈琼

在更迭频繁的网红品牌中,喜茶和它身后的一群茶饮品牌因为备受资本和消费者追捧而吸睛无数。尽管很多人不懂为了买一杯茶饮动辄排队四五个小时的逻辑,并不妨碍任性的 90 后、00 后消费者为此买单,也不妨碍如潮水般的模仿者跟进。

疯狂的茶饮

排队五个小时?太不可思议了!

“这个茶饮说在上海要排队五个小时才能喝到……”国家乒乓球队队员王励勤曾在微博晒出过粉丝送的喜茶饮品,评论里一水的“不理解,“什么茶需要排队五个小时?”今年以来,喜茶的排队狂潮席卷上海、广州,上海西藏中路东面的喜茶排队队长龙形成了壮观的景象,“之”字形队伍从店门口排到了商场大门口。

这种排队现象经社交媒体的传播迅速发酵,很多消费者买到喜茶第一件事情不是喝,而是发朋友圈。评论也分成了两个阵营,一部分被好奇心驱动的消费者表示要去尝试,更多人则表示不理解,“排队五个小时去买一杯茶太不可思议了”。

因排队而引发关注的不仅有“喜茶”,在北京,另一个茶饮品牌一点点也在复制喜茶的排队路数,在建外 SOHO 的一点点门店排队也是常态。观察发现,在一点点店面排队的大多为 95 后,在排队的人群中,一部分看起来无所事事,和之前传言的雇人排队特征吻合,而一些路过消费者则被吸引加入到排队大军中。

“喜茶家的芝士金凤还是挺好喝的”,璐璐是一名 90 后,她对记者表示,自己和闺蜜在广州每天都会排队 40 分钟购买一杯喜茶,“吃完饭返弯的路上去买”,她表示,喜茶在广州火起来的一部分原因是这里的消费者甜耐受度一向很高,“女孩子会很喜欢,男性估计会觉得芝士甜的发腻。”

躁动的准风口

新中式茶饮贴上年轻化、社交化标签

“我不认为这个行业到了风口,风口要有明显的红利。”尽管喜茶创始人聂云宸并不认可茶饮的“风口说”,茶饮行业进入“躁动期”却是不争的事实。凭借着消费体验的提升,以及年轻化、社交化等标签,茶饮迅速俘获一众消费者。

前瞻产业研究院发布的《中国茶饮料行业产销需求与投资预测分析报告》数据显示,从 2001 年起,我国茶饮料市场进入快速发展期,几乎每年以 30% 的速度增长,已成长为茶产业的重要支柱。根据中信证券的数据,新中式茶饮的潜在市场规模在 400 亿元至 500 亿元。

聂云宸对记者表示,在喜茶的成本结构中,茶叶占很大比重,甚至超过了铺面租金和人力,“有的茶叶零售价卖到 2000 元一斤”,聂云宸表示,茶叶品质和好坏直接决定了茶饮的质量,原料中茶叶都是原产地定制,这也是喜茶不容易被复制的一个环节。

新中式茶饮火起来的很大一部分因素是同时具备了休闲功能、社交属性。随着茶饮门店面积扩大,环境更加惬意,以及产品本身更健康,奶茶店成了聚会、逛街、看电影等休闲娱乐中的一个环节。“消费者购买的不仅仅是产品本身的饮料功能,同时还有张弛有度、劳逸结合的社交价值和休闲价值”。85 后、90 后消费新势力是新中式茶饮的主力目标客群,他们注重生活品质与生活方式,强调个性,新中式茶饮充分满足了该群体的身体认同,使之具备标签属性,新媒体营销则进一步强化了其标签性。

又见资本

谁能成为中国茶饮界的星巴克?

几年前的茶饮市场还处在一个消费断层,一面是被看成中老年专属市场的中式茶馆,一面是门槛较低的茶饮店。不过在消费升级浪潮和资本的推波助澜下,喜茶、一点点、因味茶、本官的茶等品牌快速成为网红级品牌,也拉动了年轻人的茶饮消费。

据统计,目前茶饮行业融资金额超过 13 亿元,其中天图资本投资的奈雪の茶、京东创始人刘强东投资了因味茶、丰瑞资本投资了关茶、美亚投资了一点点,以及 IDG 投资了喜茶,这一系列的融资均昭示着中式茶饮在国内的崛起,这些茶饮品牌统一被对比的是星巴克。

在资本的推动下,茶饮品牌迅速扩张。奈雪の茶在 2017 年初获得天图资本过亿元投资时,当时仅在深圳拥有 17 家店铺,今年则计划开到 50 家门店。喜茶创立 5 年来,门店数量在 50 家左右,在拿到 IDG 投资后,喜茶今年店面规模将达到 100 家。由前麦当劳中国首席运营官缪钦打造的 inWE 因味茶,则获得了其 EMBA 同学刘强东等人的 5 亿元投资,缪钦曾对媒体表示, inWE 因味茶对标星巴克的茶饮项目,最终目标是 300 家店,该目标将在 2018 年完成,并会同期进军美国市场。2017 年 4 月,一点点奶茶的台湾总部五十岚企业与香港美亚投资控股有限公司在香港合资成立一点点(美亚)企业股份有限公司,美亚投资斥资 1 亿美金,根据规划,新公司开发新品牌,实现布局多品牌战略,为其资产上市做准备。

“中国作为茶叶的发源地,却没有诞生一个星巴克咖啡量级的品牌,说明未来市场空间还非常大”,一名投资者的话似乎可以解释资本为何一窝蜂涌向茶饮行业,在成为茶饮界星巴克这一前景的感召下,中式茶饮企业的追逐战刚刚打响。

环宇员工开展消防技能演练

为提高员工面对紧急情况的应变和抢险能力,预防火灾事故发生,日前,环宇集团浙江高科股份公司组织了一次消防演练活动。

参加演练的有该公司安全设备部、经警队、部件车间、塑壳车间、小型车间、接触器车间等 10 个部门 30 余人。在现场,安全设备部经理李华叶对本次演练的规则和灭火器使用方法进行了详细说明。员工们情绪高昂,跃跃欲试。接下来一个多小时的灭火实战中,大家现学现用,严格按操作要求使用器材,全部完成演练。

通过此次演练,员工们安全生产意识和紧急应变能力、抢险能力都有提高,人人都能熟练地使用干粉灭火器。据了解,环宇集团浙江高科股份公司每年都会组织员工开展消防演练,确保企业员工和财产安全。(薛超群)



巴黎“菜篮子”全球最大鲜货市场的经营之道

韩冰 应强

在巴黎南部近郊,毗邻奥利机场和 A86 等多条高速公路之处,坐落着全球最大鲜货批发市场翰吉斯。这个占地 234 公顷的市场每年集纳物资 170 多万吨,是整个巴黎地区不可或缺的“菜篮子”。记者日前走访翰吉斯,深感这一超级大市场的成功确有其独到之处。

凌晨 5 点半来到翰吉斯,天空尚未全亮,市场园区内外却已车水马龙。走进园区,给人的第一印象就是清洁程度超乎想象。在 6 月末的盛夏季节,园区内从肉产品到乳制品,从蔬菜水果到花卉盆栽等各个分区,空气中几乎毫无异味,地面干净得甚至连纸片都很少,泥土、车辙、脚印更是不见踪影。“这里里是农贸市场,简直是工厂。”记者心里不禁感慨。

奇特的是,偌大的市场居然见不到任何价格标签。记者参观完一圈,仍然对各种产品的价格一头雾水。与此同时,买家和商户们却忙得热火朝天,分送物资的叉车、推车来来往往,一个个买家满载而去,交易效率之高令旁观者感到神奇。在园内,也听不到讨价还价的叫喊声,看不到脸红脖子粗的争执场面,交易在迅速而安静的节奏中完成。

翰吉斯如何做到这些?背后究竟有何秘诀?管理翰吉斯的塞玛利斯公司秘书长弗朗西斯·勒莱弗告诉记者,保证市场清洁一方面要在意识上重视,更要在管理组织上创造条件、提供保障。他说,为保证翰吉斯清洁,市场内有多家清洁公司每天、每周定时对市场进行严格清扫,管理方和入驻市场的约 1000 家企业商定,每家企业在入场经营时必须符合一定的卫生标准,并对自己所占

区域的卫生负责。

塞玛利斯公司总裁斯特凡·拉亚尼对记者说,翰吉斯能够做到清洁卫生的一个重要原因,还在于该市场从入场开始就能严格要求,一些不符合卫生标准的车辆不允许进入翰吉斯。

和记者同行的一位中资银行的负责人则注意到,翰吉斯的清洁卫生背后,成功的“冷链”运输是一个细节。比如在肉食品区,卸货时,只见一扇扇悬挂的猪肉沿着导轨从车里直接进入园区,根本不需要人手提肩扛。“这意味着屠宰场、冷藏车和市场园区内的导轨已经做到口径相同、标准一致,这样一个小小的细节,却极大提升了劳动效率,也为减少产品和人接触提供了条件,并有利于保持市场卫生。”

看不到价格标签的背后,在某种程度上体现了翰吉斯市场专职批发的服务定位

思路。作为世界首屈一指的翰吉斯,只对批发商开放,坚决不做零售业务。批发商和零售商的世界不同,前者往往比后者更加熟悉行情,他们无需价格标签指南,直接询问商户即可。勒莱弗告诉记者,对于初到翰吉斯的批发商来说,如果他想尽快了解行情,也可以到翰吉斯的市場服务台,询问各个行业工会的联系方式,然后再进行咨询请教。

据法国媒体报道,翰吉斯交易效率极高的一个重要原因是,长久以来形成的批发市场交易习惯比较高效。在翰吉斯,人们不通过喊叫来决定价格,而是把自己中意的价位写在纸上,进行“笔谈”。

翰吉斯的独到之处还有很多,比如利于追溯产品来源,保证食品安全的集中结算制度等等。总之,这一被誉为全球批发行业的“标杆”,值得我们深入研究。