企业楷模

亚马逊以顾客为中心

突破传统智慧,打造无壁垒市场,看亚马逊创始人如何发掘和满足顾客心声。

■ 寄琴

突破传统智慧,打造无壁垒市场,看亚马逊创始人如何发掘和满足顾客心声。

杰夫·贝佐斯在创办世界上最大的网上书店亚马逊不久后,便做出了一个"疯狂的举动"——让顾客对自己在亚马逊所买到的书进行评价,想怎么写都行,而且负面评价也是完全被允许的,亚马逊绝不会删去它!

此举让亚马逊的竞争对手大为不解,公司其他高层也是怎么想都不明白,作为公司老板的贝佐斯为什么会允许这样的事情发生?

"谁会买一本别人说不好的书?"一个叫哈曼的下属向贝佐斯提出疑问,"只有把书卖出去,我们才能赚到钱,可您却为什么允许人写负面评论呢?这不是自我埋葬吗?"

佐斯的回答是:"我们不能欺骗顾客,如果他们上了一次当后,买到了一本书评写得很好,但实际上却很差的书,那么今后便很难会信任和光顾我们了。相反,如果我们能帮他们做出是否要购买某本书的正确决定后,那么就一定会赢得他们的信任,觉得我们并不是唯利是图,这样就能卖出更多本书。"

贝佐斯还继续解释道:"在实体书店里,陌生人之间是不会互相推荐一本好书,也不会互相通告一本差书的,其结果是他们需要靠自身去发现,既费钱又费时。"

后来的事实证明,贝佐斯的这个疯狂举动收到了极好的效果——顾客推荐和或贬或褒的评论让更多的顾客觉得亚马逊跟其他书店不同,他们可以通过它,避开那些既浪费自己的金钱又浪费自己时间的书。

贝佐斯干的另一件疯狂的事情则是,允许个人或各行各业的零售商,甚至是自己的竞争对手,在亚马逊上销售商品,跟亚马逊自家销售的商品形成性价比上的竞争,而且只需要其上缴 5%~25%的手续交易成功费。

自己好不容易搭建起来的台子,却允许别人在上面唱大戏,挤兑自己。面对各种不理解和反对之声,贝佐斯再次给出了一个否定传统智慧的解释:"顾客又不是傻子,他们完全可以通过互联网找到其他商家的那些比我们性价比好的商品,不会比在亚马逊上找到它困难多少。与其这样,我们不如让他们通过亚马逊来销售,形成一个更宽泛的'亚马逊市场'。"

贝佐斯称此举的另一个极大利好是:"能让顾客深信亚马逊仍然是他们找到想要物品的最好方式,这里应有尽有!只要他们不离开亚马逊,我们就不愁利润。"

结果,这次贝佐斯又赢了,第三方权威统计机构美国福瑞斯特的调查报告显示,2013 年,"亚马逊市场"已占到亚马逊全年总收入的 35%。

亚马逊的口号是,力争成为全球最以顾客为中心的企业,不遗余力地打造以顾客为中心。贝佐斯深知,光喊这句口号肯定不行,必须还有具体的实际行动,唯有如此,顾客才会成为永久的朋友。

本田的营销智慧

■ 朱国勇

1959 年,本田摩托公司正式进军欧美市场。公司总裁本田宗一郎先生做出了一个令人匪夷所思的规定:凡是具有贵族血统的人购买本田摩托只需付标准价格,一般民众购买,则要加价三成。

一些贵族后裔纷纷购买本田摩托,很快,在贵族圈中刮起了一阵"本田"旋风。同时,一些有钱的普通民众为了购得本田摩托,暗暗委托有贵族血统的亲友代买。

如此过了 10 多年,欧美各大报刊忽然盯上了本田摩托,纷纷抨击本田公司实行的双重价格是人格歧视。一石击起千层浪,欧美各国民众也觉醒了,他们纷纷抗议本田公司的双重价格行为。对此,本田公司态度强硬,表示按什么价格卖摩托车是公司的自由,买不买则是消费者的自由。

一些民众散发传单,组织游行,宣称要把本田摩托赶出国门。一个简单的商业行为,愈演愈烈,逐渐变成了一场声势浩大的人权运动。

终于,在美国加州,大批民众把本田公司告上了法庭,要求本田公司停止双重价格行为。本田公司做出了种种努力,却仍然输了官司。法院勒令本田公司立即实行一价制,否则,就将本田摩托驱逐出境。

1976 年 5 月,本田宗一郎在加州电视台面向全美的电视观众道歉。他诚恳地说:"公司出于成本核算考虑,在欧美市场实行双重价格,没想到无意中伤害了欧美民众的感情,我在此表示真挚的歉意。为了答谢欧美各国民众,公司决定按标准价格的 9 折销售本田摩托。"

许多民众带着报复与胜利的快意,纷纷抢购本田摩托。一时间,本田摩托销售一空,本田公司赚了个盆满钵满。

原来,1959 年时,摩托车还是奢侈品,只有贵族才消费得起。制订双重价格,是为了给贵族们制造一个相对便宜的心理感受。而且,对于冒充贵族后裔来买车的普通人,公司也假装毫不知情。所以,双重价格一点儿也不影响公司的销售。等到 10 多年后,摩托车成了大众消费品,欧美群众开始抗议双重价格时,本田公 司则故意态度强硬,激化矛盾,利用媒体打了一场有声有色的广告营销战,让"本田摩托"这个品牌家喻户晓。

用"洗手间"里的时间征服 IBM

■ 鬼手佛心

刚进入 IBM 的时候,虽然他有着美国普林斯顿大学计算机博士生的学位,但是在人才济济的 IBM,他也只是个最普通的研究员。在他之前,整个研究院里只有一名华裔高管,而且是做了 15 年才勉强做到了二级经理人。当时就有很多人告诉他,华人在 IBM 研究院里最多只能做到二级经理人,根本不可能进入核心领导层,然而他还是义无反顾地留在了 IBM。

生性桀骜的他,深深知道,在 IBM 这样的本土味很足的公司里,作为一个中国人首先要做的就是要融入他们。他一开始便决定每天都和那些美国员工一起吃午饭,了解他们的生活方式和习惯。由于自己的英语发音不是很地道,他更是下班之余苦练口语。慢慢地,那些美国人都开始把他当成"美国人"了。由于他在电脑方面的独特天赋,1971 年,不到 30 岁的他被派到硅谷创立西部电脑研究部门,组建了一个几乎全由名校博士组成的 60 余人团队。他们将 EdgarCodd 的理论和自己对软件要适应人和企业需要的思维结合起来,经过五年不断的研发,成功地发明了电脑关系数据库系统结构查询语言——SQL(关系型数据库)和必需的相关运行系统。其中他带队的一个重要的项目导致 SQL 的发明,这个发明对后来全球计算机软件应用影响深远,可是当时 IBM 产品部门拒绝他将 SQL 产品化的建议,同时研究院的领导也不赞同这个方案。

他于是让科研人员把发明写成论文公开于世,希望可以引起 IBM 的重视。

另外,为了让 IBM 的老板能够了解到这一情况,同时又不能让研究院的领导知道,他开始思考如何寻求老板的帮助。有一次,他上班之余去洗手间的时候,刚好碰见一位贵人,那就是 IBM 的老板卡里 FrankT。Cary。由于初次在公司遇见大人物,他显得很紧张,除了一句简单的礼貌性问候外,似乎不知道该说什么了。回去之后,他开始观察卡里的时间安排。经过一个月的观察,他发现卡里每天下午 3 点左右的时候会错开员工下午茶时间去趟洗手间。他觉得他应该抓住这样的机会和老板沟通一下。

第二天,第三天,在那个时间他也装作无意中去洗手间,无意中碰见了老板卡里。此时的他已经没有之前的紧张了,而是主动向老板自我介绍,并且将他预见到关系数据库的美好前景和卡里分享。经过几次洗手间的谈话后,老板开始注意到这个小伙子不一般。通过董事会及高层的分析后,他们决定破例同意了 SQL 产品化的建议。

1981 年 IBM 觉得时机成熟,推出自己的 SQL 产品时,轰动一时。随后他开始主管通讯软件业务,他在大多数人还没有意识到软件重要性的时候,预见到软件的光辉未来,并推动改变 IBM 过去将软件作为硬件附带赠送品的商业模式,开创了销售 IBM 通讯软件的先河,这不但为 IBM 创下很可观的营业收入,也间接加速了软件作为一个产业的发展。

同年底,他仅仅用了不到 3 年的时间成为了 IBM 最高管理委员会秘书长和 IBM 组织部部长,亲身体验到 IBM 最高层主管的管理方式及公司发展策略,并协助董事长 FrankT。Cary 为 IBM 制定了未来 10 年的组织和战略蓝图,其管理、领导和把握未来的能力也得到进一步的提升和蜕变。

他就是刘英武。IBM 有史以来最高华人高管,是华人在美的最杰出高科技代表人物之一。

他的"洗手间"事件也一直被 IT 业的精英们津津乐道。能够成功的人,必然是善于发现,并且抓住任何有利时间的人,即使是"洗手间"时间也不放过。

企业家自述(长篇连载之七十二)

王建明:动力大王的传奇故事

迎新千年曙光·创新世纪基业——王建明董事长 2001 年元旦电视讲话

明天要出差了,这次是对今年元旦讲话作一些分解,两司主要的领导在电视上都要亮相,那么,这次元旦的献词我得有点非同一般的,昨天写好之后,我想:出差之前能不能够宣讲一遍?有一个想法,特别是股司对于像 2001 年鲜明的特点,针对这些特点要分线来阐述,分线来阐述怎么办?在谈这些问题的时候,大家都能集中一点,扣中明年的一些要害,这样来谈。今天我跟李天生讲,大家在分开来对着镜头做元旦讲话的时候,是不是作一些侧重?今天时间不长,今天如果时间来不及,那么,李天生、周振秋再研究,各位副总要在今年元旦讲话中要回答的重点问题时,两位总经理再做一些圈圈点点吧!大家就根据这些圈点、重点,各自认真做好自己的准备,看看面对全厂职工,面对新年的到来,我们对职工说哪些话,介绍哪些情况,提哪些要求。

2001 年的元旦是相当特殊的,这一年既是上下千年交替,又是上下世纪交替。今年的贺词标题是:迎新千年曙光,创新世纪基业。我反复用了好几个词汇,贺新千年并新世纪的第一天,贺新千年并新世纪的第一年。文章当中有好几个这样的概念,希望突出 2001 年的特点。上下千年的第一年,上下世纪,下世纪,一个世纪中的第一年的希望,唤醒所有的职工对这一年的重要意义,还有自己责任的认识。前面谈到关于下一个世纪动力工业的遐想。这个是应中央党校的邀请,他们一定要我对下一个世纪动力工业的未来说说我自己的看法,这样,当时我写了这几句话,把它挪到元旦献词里面。那么借着这个机会,我要把我们在 2000 年当中控股组建成功的中国环保产业集团有限公司,简单地向职工做一个介绍。像这样的一些话,我觉得集司的领导、集司的同志、我们的全体员工是应该反复咀嚼的。玉柴即将由此大规模、高起点进入中国环保产业,无疑是新世纪最具活力、最有生机、最富于高新技术含量、最具备市场广阔特性的产业,那么,这个里面的上一句是对我们这一代玉柴人在这个方面工作的充分肯定,就是 20 世纪末活跃着中国内燃机行业的一代玉柴人,不仅创造成功了多项第一并列的发展机动,还为新世纪的玉柴人拓展了发挥和发展的新空间。我有的时候感觉到我们做过后一些事情,回过头来把它的意义想想清楚,想想明白,这个是有价值的,它有助于把一些看起来非常艰难的事情,要把它坚持,把它推进,要把它坚持做下去,这是很有意义的。

下一段话是三层意思,一个是新千年的长河深不可测,长不可及。就是说,下一个千年怎么样?站在今天,我们是没有多少权力来详细描绘一千年的事情,说不太清楚,无法说清楚。第二层,新世纪的进展,就是说下个一百年它是怎样的?大家可以向一千年多讲两句,但是恐怕也讲不了太多,下一个一百年,新世纪的进展,它是在梦幻和现实之间,这种扑朔迷离的一种快速切换,就是说今年是迷幻,一百年后它是现实,甚至于十年之后就变成了现实,这个是在 20 世纪我们看得清清楚楚。20 世纪初期,英国人有一位幻想小说家叫鲁若伐尔纳,他在当时的幻想小说里写了许多科学幻想,现在看,现实比他当时的幻想更先进。所以,我讲这句话,新世纪它是在梦幻和现实之间扑朔迷离的快速切换。我们也没办法把握,但是当然比一千年的事情可能会看得清楚一些。而新世纪的第一年赋予玉柴的机会和挑战,也就是 2001 年,2001 年给玉柴的机会和挑战,这个东西它是清清楚楚、真真切切的,看得见,摸得着的。我们站在上下千年的交替,我们站在上下世纪的交换,千年后与千年,我们不能够去幻测、难以幻测后一百年的事情,它一个是幻想跟现实之间快速交替的东西。但是 2001 年,清清楚楚摆在我们面前,它的机会是什么?它的挑战是什么?既清楚,又真切。

下面的话最重要的是我讲的机会是什么?2001 年给我们玉柴的机会,那就是市场。市场对玉柴准备 7 年之久,大家回顾一下,我看时间差不多,我们在 1990 年、1991 年,我们完成了 6105QC 对 QA 的换代,然后,大约在 1993 年、1994 年开始,我们比较紧张地开始了抓行程、扩缸,到 6108 的换代,功率准备上 160 马力,然后从 1994 开始到 2000 年这个七年的时间,大家想想过去的风风雨雨,柴油机我们弄了 6108,弄了 6108 之后,弄了 6110,在 6108 跟 6110 之间又做选择,6108 又搞增压,然后推倒重来,又搞 FEV 的 6108,然而这个中间,买回了福特,但是又引而不发,要反反复复做磨合,做改进,又增大它的技术扭矩,又降低它的油耗,然后,不顾董事会的反对,不顾董事会的态度暧昧,劈缸又上了四缸,既上了 4108,也上了 6112 延伸出来的 4110,就在最后这两年又是增压,又是欧 I,又是一些新的德国咨询的增压,又是 6112 劈缸变成了现在。今天一汽的老总安得武,他评价最高的,他认为一汽将来可能会高度感兴趣的就是 4112 的增压,170 马力。他觉得这个机将来可能面对本茨,面对本茨公司,这是一个非常有竞争力的东西。机会就是市场对玉柴准备七年之久的几类主要新产品给出了全面接收的意向。这个就是在 2000 年当中从九月份开始,首先来自二汽,继而从一汽发出的。二汽先是给出了全面解冻,全面开禁,给出了这种意向。后来发生了一汽给出了 250 和 240 马力,242 和 240 马力以上的柴油机装玉柴的发动机。再进而就是到了二汽的载重车公司办公会议就给出了订货的意向,给出了一万六千台的四缸机、一万四千台的中型机,还有一万台的 ZQB 和 6112,给出了三万台到四万台的一个订货意向。那么,其中,今年我们一直在进行试销,市场试投放的 4110ZQ,一下子就替代了二汽自产的汽油机,以及跟他汽油机共线生产的 6102 机。那么,同时伴随前天过来的仝总,在二汽办公会议上说出来的这个话。他在办公会议上说,说了以后进了纪要,进纪要之前是传递过来了,那么前天当面陈述,他认为玉柴是二汽的战略合作伙伴。机会是市场对玉柴准备了 7 年之久的几类主要新产品,给出了全面接收的意向,然后二汽在大幅度增订我们各类发动机的同时,发出了希望玉柴成为其战略合作伙伴的信号。

挑战,挑战是什么?挑战也是市场,市场对玉柴一个叫"三不给",限制;一个叫"三必须"。大家看看,这些概括是不是准确的。三不给,一个是不给我们循环、反馈的改进期,一个是不给我们产品成熟的磨合期,第三个是不给循序渐进的增长期。我们回顾一下 6108,从 1984 年蜗牛式定型之后,一直到,基本上到社会上相当稳定可靠,并且形成了一种让人感觉到是比较放心和安全的这么一种感觉。形成这种感觉,实际上我们已经历经了差不多十年之久,就是七八年。这里就是所说的:反反复复改进,反反复复磨合,另外循序渐进地增长,这些是我们经历过的。2001 年给了玉柴跳跃增长需求的机会,同时又给了极为苛刻的,要求进步是苛刻的这样的挑战。

三个必须,第一个必须要求我们必须做到台台成功,台台可靠;第二个必须是做到每一批都成功,每一批都可靠;第三个必须是做到要满足需求,要足量供应。这个概括,概全了没有?这是不是挑战?2001 年对玉柴的挑战是不是一个叫三不给,一个叫三必须?我这里给第一项跟第二项的必须做了一个比喻:它是一条生死链,决定我们玉柴成活与否的生死链,然后每一批产品,就像这个链条的一个环节。如果每一环都可靠,那么环环相接,玉柴的生存、生机就得以维系。大家看是不是这样?如果从现在起,我们对特别是二汽这个典型的用户,在某种程度上他也有他的巨大困难,他在急需要玉柴冲出来时候,如果我们的表现是台台可靠,台台成功,继而批批可靠,批批成功,这样的话,玉柴的生存的危险程度恐怕在一段时间就应该是大幅度下降,生存得以维系。反之则意味着断链。 (此文系本报整理,待续)