

从水浒传看企业成长谋略

从4月份开始,新版水浒传在各地的电视台开始播出,自然又是引得各种议论声一片。看着电视里好汉们的快意恩仇,江湖义气,不由又让我想到了自己的老本行——策划,其实,水浒传倒也是一本不错的策划教材,不论你是刚开始创业的小企业,还是准备创业的打工仔,抑或是已经成功的企业家,都能从中学到不少真智慧。

生势。在宋江上梁山之前,晁盖领导下的水泊只能说是一个比较讲仁义的草寇集团,尽管在江湖上也甚有名望,也一直求贤似渴,但终归不能吸引大豪杰的加盟。只到宋江上了山,打出“替天行道”的大旗,梁山才从单纯的义字里得到升华,准备做些有利于天下苍生的大事。在这个旗帜的号召下,梁山俨然与那些打家劫舍的盗贼集团有了区别,成了有德行的团队。

蓄势。尽管梁山之前已经过白衣秀士王伦、晁盖的生辰纲等财富积累,但人马尚显薄弱,为此,凭借着替天行道的道义和及时雨宋江的名号,以及大碗喝酒、大口吃肉的团队精神,不少江湖好汉纷纷慕名而来,这些人中有能行军打仗的将领,有能制定规矩的礼仪,有跑得快的,有能看病的,有能小偷小摸的,各种人才一应俱全,一个功能齐备的王国俨然正在形成。在宋江的包容和胸襟下,每个人都各司其职,梁山的队伍迅速扩大,成为当时实力最大的江湖集团之一。

审势。作为梁山集团的领袖核心,宋江和吴用一直在为梁山的前途忧心,是招安还是割据一方,与朝廷对抗,梁山内部也有很大的分歧。在这个时候,领袖的意志和远见决定了一切,从不甘心做贼,讲究忠义,渴望青史留名的宋江最终选择招安的道路,此后的各种工作便围绕着招安开始了。

借势。确定招安的大战略之后,接下来如何让朝廷拿出一个合适的价码呢?宋江领导的梁山集团可谓煞费苦心。宋江知道,仅凭现在的实力,朝廷很难重视起来,将来即使勉强招安,开出的条件也定然小得可怜,自己的价值应该由自己决定。于是,宋江开始了各种借势的活动,觉得自己之前在朝廷里官卑职小,就不惜下套挖来响当当的河北玉麒麟卢俊义;不停的和周边的县城开战,攻夺城池,确保粮食供应的同时也引起朝廷的重视;收编清风山、二龙山等山寨集团如火梁山,实力越做越大,梁山集团终于成了宋徽宗心头的一块大石头。

攻势。随着实力的不断壮大和战斗经验的丰富,梁山一方面派出公关人员,到朝廷拜访主和派官员,希望能够从中促成招安之事,并暗中与皇帝的小蜜李师师修好,借枕头风向皇帝传达招安的意思。同时也攻打下了曾头市等几个军事力量还算强大的城池,扰动朝廷的军心。梁山集团已成为不可小觑的民间军事力量,正如李师师所说,当今世上有两个皇帝,一个在宫里,一个在水泊梁山,势力影响之大,可见一斑。

兴势。面对着梁山文武夹攻的局面,朝廷终于做出了招安的决定,但由于蔡京和高俅从中作梗,让梁山众人觉得圣旨措辞伤人、使臣蛮横无理,一番纠缠后,此次招安不了了之。童贯、高俅先后发兵来讨,均大败而归,梁山的威名由此让朝野震动,连宋徽宗也无可奈何。同时,梁山又加紧对李师师的公关,再次传递梁山愿意招安的意愿,并陈述上次拒绝招安的真实原因,最终赢得了第二次招安的机会,双方条件谈妥,梁山集团并入宋朝股份,一支战斗力强悍的部队至此从草寇变成了官军。

在很多人看来,招安后的梁山军显然是个悲剧,其实从团队领袖——宋江看来,他已经为兄弟们谋得了正名。尽管梁山军马只剩1/5强,但存活

策划语

“我们交易的不是看得见、摸得着的实物商品。当整个社会的信用体系没有建立起来的时候,你要让大批量的买家付款到这个平台上来购买创意商品,这种难度可想而知。”著名威客网站猪八戒网 CEO 朱明跃这样说

猪八戒网 “信誉”开启“威客”之门

□ 韩言铭 白桦 马里奥

一顶金元宝做成的帽子,一柄淘金的钉耙,一款胸口印有“赏”字的红马褂,一副笑容可掬的憨态,一对招财的大耳朵……作为国内较早的威客模式(网络悬赏)网站,猪八戒网卡通形象处处体现着其创意服务交易平台的定位。

4月7日,IDG全球常务副总裁熊晓鸽在重庆宣布:向猪八戒网投资千万美元。这是猪八戒网获得的第二轮融资,除了看好不断成长的电子商务市场外,熊晓鸽更看重的是猪八戒网“中国创造”这个黄金标签。

创新交易“个性化”新模式

作为猪八戒网的创始人,朱明跃在回顾自己的创业过程时说,2005年之前,在一些专业社区散见一些发布需求的帖子,比如做个标志、做个小策划之类。当时,他就想把这些零散的需求聚合起来,再把需求方悬赏的钱托管起来,等诚信有了保障,再投入更多的人力、物力和精力来做。到2006年9月时,国内已经产生了十来家类似的网站。

当时,正在写论文的中国科学院研究生刘锋关注到这类网站,他给起了个名字叫“witkey”,翻译过来就是威客,“witkey”是由wit(智慧)和key(钥匙)组成,意思是智慧的钥匙。

朱明跃说,之前我们的网站叫“猪八戒悬赏在线网”,后来威客流行了,就改为猪八戒网。说起取这个名字,他解释,“猪八戒是一个肥而可爱的样子,胖代表富裕,代表财富,正好我们网站又是一个真金白银的创意交易平台,所以就用猪八戒做猪八戒网的公仔形象。”

在朱明跃看来,威客模式是由买方驱动的服务平台市场,模式也很简单。就像一个“头脑风暴”平台,服务从外包一个机构或一个人,到这种外包给众人,我们称之为“众包”,网站通过与威客实行二八分成获得收益。

在2009年,朱明跃发现悬赏仅能满足一些时间短的工作量并不大的创意交易。像开发一个小网站需要时间较长、甚至可能需要团队作战的任务往往很少有人愿意参与,害怕参与无果,浪费时间。

“我们就开辟出一种新模式,叫招标,就是有这些任务的人,先把需求发出来,看看哪些威客感兴趣,然后再从中选定,进行一对一的定制。”朱明跃说,这种方式与悬赏不同,网站只收取1%的服务费。但是这个效果很好,交易量成倍的增长。目前的招标和悬赏的比例大致在7:3。

朱明跃告诉记者,猪八戒网在近两三年成长得很快,已经实现了三四倍的增长。目前,猪八戒网的日交易额已经超过100万元,网站总交易量26万多人次,总交易金额达28亿元。

朱明跃也承认:猪八戒网站目前还没有盈利。“我们还处于投入期,近两年也没有盈利的计划,先把规模做大再说。现在也有企业找上门来投广告,但我们拒绝了,这会减弱用户的体验。对于不愁生存的我们来说,更



猪八戒网 CEO 朱明跃



看重用户体验和规模。”朱明跃说,“对于不超过20人团队的同行来说,他们反倒可能已经盈利了。”

威客模式在中国属于首创,但是这种新模式也给猪八戒网的融资带来过烦恼。猪八戒网 CEO 朱明跃说:“一些风险投资起初谈得挺好,但发现我们这类模式在海外并没有成功经验,他们就不投了。”

确实,猪八戒网是要打造一个交易个性化服务的电商平台,比起标准化产品的交易来说更难。IDG资本副总裁李丰告诉记者:“我们跟踪他们也很长时间了,随着电子商务的发展,服务业的线上交易是趋势,而猪八戒网在解决个性化创意交易方面确实取得了不错的成绩,证明这个市场是存在的。”

目前,猪八戒网已经建立起一个上百人的呼叫中心客服团队,还将进一步做大交易类别。“这笔1000万美元的投资,将重点用在业务扩张、品牌传播、新产品研发以及团队建设等方面。”



孙坚：放眼三四线城市扩张



最近旅游业界最大事件当数上海迪士尼动工。作为酒店业领军人物,孙坚其实很早就看到了这个商机,经过一段时间的布点,目前如家在距离上海迪士尼方圆5公里范围内已经拥有了6家开业酒店,其中3家为直营店,3家为加盟店。

浦东新区商务委透露,到2020年,浦东将规划20个地区商业中心。浦东5年计划增加350万平方米左右商业设施,到2015年末,浦东的商业设施计

划达到1100万平方米。此外,浦东已出台《关于推进2011年浦东综合配套改革试点工作的意见》,其中提及浦东将探索适当延长境外游客落地签证时间,以及离境退税等旅游购物政策。

“从未来看,要提升公司知名度和市场份额,一定要在迪士尼周边继续扩张。”但孙坚强调,这并不代表公司的发展核心是迪士尼商圈酒店,迪士尼仅仅是如家未来规划中的一个亮点。

从公司治理层面来讲,如家最重要

的。2005年,朱明跃开始接触到威客这一新型互联网模式,从媒体人华丽转身成为猪八戒网的创始人。而在这—创业过程中,他认为,对于威客网站自身来说,“信誉”将是打开未来之门的金钥匙。

于朱明跃来说也是一个挑战。他坦承,要完全避免这种情况发生几乎不可能。

朱明跃说:“一方面发动大家监督,另一方面在制度设立上也采取一些惩罚措施。比如,如果发现马甲或不公正中稿,猪八戒网会重新组织按此前公布的标准选择中标作品,把奖金给予最该得的这名威客。”

突破用诚信铺就未来

如今,征集方对威客网站、威客们对威客网站的信任已经基本建立,每个威客网站的收支模式都大同小异。问题主要存在于任务发布方的诚信问题。朱明跃认为,跟现实社会一样,虚拟网络肯定也存在欺骗,但如果选择信誉度比较高的威客网站与雇主领取任务,则能很大程度地降低这种风险。“有的客户看中了威客完成的作品,却不愿意提供报酬,就冒充威客来竞争,抄袭他人作品,这种情况确实也是存在的。”朱明跃说道。

威客模式的信誉需要网站、雇主与威客3方面共同维护。由于威客模式网上交易的特殊性,越来越多的注重保护作者利益与知识产权的新模式应运而生。自主经营型威客模式,将主动权由雇主的手中移交到了威客们的手中;运用支付宝等第三方支付平台使得转账交易更为完善……2010年11月,“首届全球威客大会”在重庆召开,由艾瑞咨询所做的国内首份《中国威客白皮书》也在此时发布,这代表着威客模式正在逐渐走向成熟化。

《关于加快电子商务发展的若干意见》于国务院办公厅在2005年发布,其中也明确地提出了要加强政府监管、行业自律及部门间的协调与联合,建立科学、合理、权威、公正的信用服务机构;建设在线信用信息服务平台,实现信用数据的动态采集、处理、交换;严格信用监督和失信惩戒机制,逐步形成既符合我国国情又与国际接轨的信用服务体系。

如何保护威客的知识产权,如何规范行业操作,这成为业内亟待解决的最关键问题。而商标专利、版权等知识产权方面的知识不足与重视度

不够,也使得国内的威客群体活跃有余而专业不足,缺乏核心竞争力。因此威客、企业主、威客网站三者均应提升对于知识产权保护重要性的认知度,尤其是威客网站要承担起信誉评级的责任,一旦发现有不法竞标者,坚决降低其信用等级,甚至使之无权再在该网发布任务。只有这样,才能真正实现威客模式的突破。

业界看法

所志国狂热营销机构创始人所志国认为,猪八戒网是在58同城这类提供信息的平台上深化了一步,他们把信息、交易做得深入一些,能获得资本的认可可是靠现金流和模式本身。但猪八戒网的发展还存在许多挑战,比如没有自己的支付系统,用的还是支付宝。在对雇主和威客的管理上比较松散,没有认证。此外,服务和管理链条有待加强,目前只监管了交易是否进行,至于交易结果是否满意,猪八戒网在这方面做得还不够,要进一步发展的话,还需要将客服管理延深到整个交易过程。

威客理论创始人刘锋则指出过威客模式存在三大瓶颈:一、相当部分的威客模式运营网站误认为威客模式就是悬赏招标,而忽略了威客模式更有价值的威客地图,知识成果和能力展示平台的价值;二、相当部分的威客模式运营网站没有分清威客营销和在线工作的不同点;三、没有注意到威客模式更高端的领域——技术转移领域的价值,把各领域的专家、高级专业人才同企业、科研院所的科学技术难题对接。这个领域具有巨大的社会和商业价值,目前却被很多威客网站忽略。刘锋更看好以人为核心的“威客地图”模式。威客地图通过互联网将人的地理位置、专业特长或兴趣、联系方式、威客空间这4个最重要的属性聚合在一起,从而形成的关于人才的搜索引擎。威客王国未来的疆域能有多大,取决于威客模式的突破。

对于威客行业的前景,四川大学新闻传播研究所所长、博导欧阳宏生则表示,“在某种意义上,威客这种虚拟的电子商务形态在参与人数上,在将来可能远远超过网商,因为网商对于人是有要求,这些要求表现在诸如需要从从业者投入一定的金钱、技术等方面的成本,特别是对于金钱成本的投入,制约了大量准备进入的新人。但是威客作为市场的卖方,完全不需要投入任何财力及其他成本,只要有想法,有思维便可以参加进来,其参与门槛仅仅是学会如何使用威客网站的交易流程。”

名词解释

什么是威客?

威客的英文 Witkey 是有 wit 智慧、key 钥匙两个单词组成,也是 The key of wisdom 的缩写,是指那些通过互联网把自己的智慧、知识、能力、经验转换成实际收益的人,他们在互联网上通过解决科学、技术、工作、生活、学习中的问题从而让知识、智慧、经验、技能体现经济价值。

的策略是重新调整全国连锁酒店的布局。

最新公开数据显示,如家目前拥有800多家开业酒店和1000多家签约酒店。孙坚透露,目前这些酒店的布局大多集中在二线城市,公司此前的策略是将20%左右数量的酒店布局在一线城市,将25%左右酒店布局在三线城市,其余大量酒店都布局在二线城市。“根据现在如家的市场地位,我们必须发掘更加有发展空间而且低成本,具有消费潜力的地区,应该说迪士尼的确是巨大商机,但毕竟这个风水宝地的租金等成本是会与日俱增的,所以我们肯定要抓住迪士尼商机,但绝对没有必要单守迪士

尼这“一枝花”,三四线城市才是可执行有潜力的未来市场。”孙坚指出,在未来数年内,如家每年将新增200-300家酒店,新开酒店中,将有45%-50%比例都是分布在三四线城市的。

此外,孙坚觉得如家等经济型酒店的出现在数年前创造了全新的酒店消费方式,将传统酒店业包装上了现代消费的色彩。

而在未来,经济型酒店更要创新的是新技术和新服务,是否可以将客人的新要求与时俱进并研发相关的新技术来配合,这些都是经济型酒店企业需要考虑的问题。

(乐琰)