



GE：从“反向”到“自主”的创新

由 GE 董事长伊梅尔特提出的“反向创新”(Reverse Innovation)被越来越多的新兴市场的商业模式所借鉴,这一理论来自于 GE 对中国和印度市场的深入观察。

“它(反向创新)正好与发达国家的许多工业产品制造商在过去数十年前采用的全球本地化(Glocalization)模式背道而驰。所谓‘全球本地化’,就是在本国开发优秀产品,然后根据各地市场的情况做一些改动,把他们推向市场。”伊梅尔特在他的文章中提到。

这与 GE 中国研发中心的发展轨迹相似,2000 年筹划之初,研发中心尚未凸显它今日的举足轻重的创新作用,而是为业务部门做辅助工作,“当时更主要的是(从发达国家的)技术转移和技术外包,也为中国的生产和采购做支持。”中国研发中心总裁陈向力说。

但过去三到五年,这一情况发生了扭转,陈向力将之解释为中国市场的厚积薄发,GE 对中国市场的了解日益深刻,包括研发团队、产品经理以及供应链都

体,两三年内投入市场后,可以降低一半左右的成本。正在研发的电化学技术,则可以用于海水淡化和工业废水处理,投入使用后比现在的淡化成本降低一半;针对中国是煤炭大国,中国研发中心开发了清洁煤技术,利用煤气化,可以提高煤的能源利用率,同时也减轻了环境的负担。

中国研发中心总裁陈向力认为市场推动了 GE 在中国的创新,“中国市场对新产品和新技术的需求很大,我们的主要业务在基础设施和医疗设备等 B2B 领域,市场需求功不可没。”与之相对的则是印度市场,尽管研发中心比中国还早,但印度在基建领域的“谨慎”使之增长放缓。

GE 在中国的主要业务集中于医疗、可再生能源、风能和水处理,这些都赶上了社区医院和基层医院大力发展,政府对可持续发展日益重视的大好商机。

中国研发中心独创了行之有效的创新策略。GE 总部每年拨出一笔“在中国,为中国”的专项研发资金,GE 的高层可以单独决



策这笔资金的投放,GE 的研发由市场驱动,决定权放在中国,略过繁冗的总部流程,产品也可以得到快速反馈,因此产品推向试产的开发周期也比以往缩短一半以上。

中国研发中心的得意之作是一个为铁道部门服务的无损探伤器件,这种器件用以探测铁轨是否有裂纹,在中国,研发中心花了9个月时间研发出便携式无损探伤器,总重一公斤。本来计划是针对中国市场,但产品推出后,在欧洲和美国市场都大受好评。

研发资金的投放,需要 GE 有投资人式的精准眼光。这项资金 2008 年首次是 1500 万美元,2009 和 2010 连续两年是 3000 万美元,而今年则增长到 4000 万美元。中国研发中心每年做一个为期三年的成长路线图,分析今后三年该推出哪类产品和哪类专项技术,并规划产品研发路径。此前这类规划由总部进行,自从中国有了研发独立权后,项目决策也由中国分部自主进行。

来自中国等新兴市场“反向创新”的成功案例,促使 GE 在更多国家寻找机会,通用将在巴西建立研发中心,也在积极寻找俄罗斯的商机,“金砖四国”将成为 GE 越来越重要的市场。

中国研发中心正在做的还包括磁共振的超导磁

沟通的企业,思想的碰撞怎能产生火花

我要找的人得具备两个特征,第一是高智商。你可以聘请一位有 10 年工作经验的软件工程师,这个人如果做了 10 年软件工程师,可能这辈子都会做这行。这样挺好,这种人很能干,对公司很有帮助。还有另外一些人,他们聪明过人但缺乏工作经验,接受和学习新事物的速度很快,也能在短时间里做很多事,经验丰富的人往往做不了这些事。第二种人是我迫切需要的。

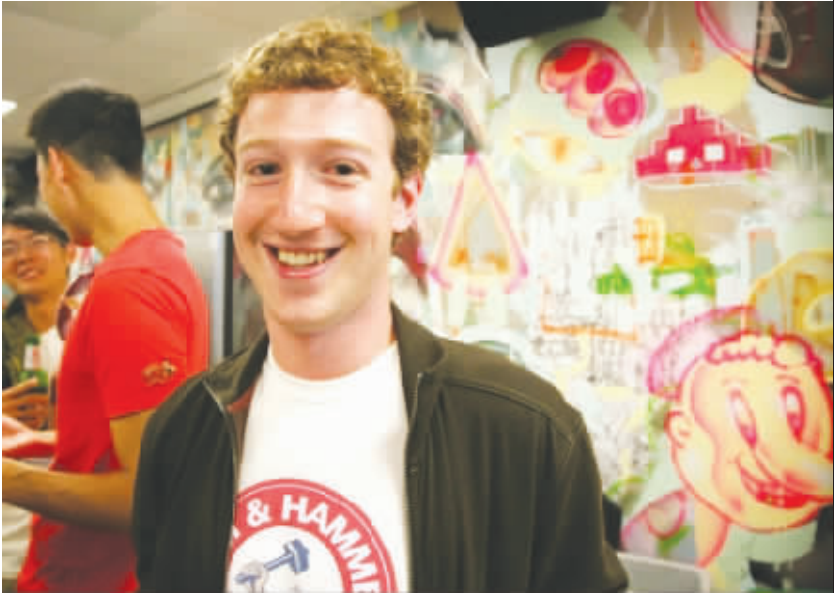
第二,要对我们的事业有认同感。一个人无论多聪明并极富效率,但如果缺少认同感,他不会真正努力。我从斯坦福挑选了几个工程师,他们没有多少工作经验,但绝顶聪明,同时很想从事这个行业,愿意从最基础的工作做起,譬如创建 Facebook 相册。在我看来,这样的人比很多资深程序员更具价值。

目前,公司的很多制度并不是很正式化的,或许以后会有变化。我认为,随着企业的扩大,之所以会产生许多问题,是因为之前那种令人舒适的关系被打破了。团队成员本可以用朋友间的方式去自由交流,工作时,你可以把想法像告诉朋友一样告诉他,并且不必担心冒犯对方。他们可能会用类似的方式去理解你所表达的内容,我想说,在传递思想这方面,语言并不是一个很好的载体。

在一个成员间说着不同逻辑的语言、不能自由沟通思想的企业里,拿出 20%的时间给员工去理解他人想法是十分必要的。在 Facebook,有一点我非常关注,那就是友好的企业文化。我让员工抽出 20%的工作时间泡在一起,而不是去忙各自的业务。我让他们呆在一块儿,不强迫他们非得成为朋友,但可以让他们在与同事相处时感觉更舒适,交流更顺畅。通过这样的方式,我们营造了一种自由而有效的沟通文化,这是个不太成文的规定,我觉得企业氛围就该如此。交流顺畅了,思想得以相互碰撞,并最终促成又一个一个项目。

(刘 琪)

提要:企业文化就该是自由而令人舒适的,交流顺畅了,思想的碰撞才会最终促成项目。一个成员间说着不同逻辑的语言、不能自由沟通的企业一定会出问题。



户群体利益的长期最大化。注意,要长期的,不是短期的。

此外,有两件事你需要关注——第一,保持现有的;第二,持续发展。我们现有的就是完善的应用程序,我们要保持这种风格,不靠噱头和花招。同时,要在不破坏现有水准的前提下,关注那些持续发展的、容易扩大规模的产品或趋势。

也许有一天,公司规模会壮大到上千人。尽管未来充满不确定性,无从预知,但你还是要站得更高一点去展望明天。你要有自己的研发团队,还要有财务部,以及其他你曾认为是本不需要的设置。有了团队后,你要去监督,但不要过度操控他们。别忘了,这些人是非常聪明的,我看重他们的原因就是他们有着绝佳的点子和自主研发能力。但同时,你也要确保这些智慧的火花以及产品匹配且不凡,我是不是有点异想天开?

目标最关键

有两件事你需要关注: 保持现有的;做到持续发展

我要做很多类似的决定,而且要靠直觉判断。我一直努力以最学术的态度去谨慎思考不同方式所能产生的不同结果,但多数时候,你必须先确定目标,知道你要什么,然后为了更好地实现这一目标而努力。对我们来说,这个目标就是社区及用

友好的文化

一个语言逻辑不同、无法自由

银泰百货袁飞:打破魔咒循序扩张

首先,尽量选择二三线城市作为切入点。以银泰百货的规模而言,在全国布局时一定要错开布点,在进入之初尽力避免与当地实力强大的竞争对手正面对决。对于发展潜力巨大的二三线城市,应尽早布局;

其次,必须采取市场差异化战略,以此缓和与各区域的百货龙头企业可能爆发的正面竞争。第一要考虑商圈定位的差异化。例如,北京有八大商圈,CBD、王府井、西单、燕莎、金融街等等,各个商圈的定位与发展方向均不一样。西单是典型的以“时尚、品位、休闲”为主题的青春型商圈,王府井则是以经营日用品为主,娱乐、餐饮配套增多,主要针对所有的市民和国内外游客。银泰百货一直定位为“年轻、时尚、潮流”,锁定年轻消费者。第二是商品的选择上需要主要风格、档次之间的差异化,是主打欧美品牌还是选择日韩系列,是高价位,还是低价位。在这些定位清楚之后,百货大楼需针对当地的市场空白进行设计,以适应消费者的需求。

在百货业浸淫多年的袁飞慨叹,“开店很容易,但生存下来并盈利却很难。要想成功地占据一个市场,必须要吃透消费者。”

银泰百货之所以雄居浙江百货行业的龙头地位而难以被撼动,其根本原因就是充分掌握了当地的消费习惯。

相比国内其他区域,浙江经济发达,货品种类繁多,长期以来消费者对品牌的认知度较高。而且服装款式设计比较前卫,颜色丰富多彩。特别是在温州,颜色丰富多彩的门店销售额会更高,颜色单一的门店却不是很受欢迎。此外整个浙江地区的人都非常有经济头脑,对货品的性价比很敏感。“因此什么品牌受欢迎,什么颜色卖得好,什么价格卖得快,老百姓关心什么话题,什么电视节目,什

么新闻,掌握这些习惯,才能把握消费趋势,才能做出对当地人胃口的店。”袁飞对银泰百货在浙江的成功之道如数家珍。

银泰百货创立于 1998 年,当时的杭州上至最高档的奢侈品下至普通百货店都有,唯独缺少中档定位为年轻人服务的百货店。因此银泰百货切准空当,凭借“年轻时尚”吸引了年轻消费者。淑女装、少女装、休闲装在当时一下就火了起来。

“当我们把这套模式直接复制到湖北,很快发现有点水土不服。湖北的百货店有自己的特色。从门店的设计到货品的摆放都不一样。当地货品的摆放有点类似卖场的感觉。同款鞋不同号都叠放在一起,最上面摆一双,摆得很满。但银泰百货、新光天地都是一个鞋款摆一双,其他的都放在货仓。但湖北当地的百货店生意也很好。老百姓也很喜欢这种感觉。”袁飞直言,刚开始很不习惯这种方式,但慢慢理解了。

“二房东”模式

2009 年年报显示,银泰百货总收入为 15 亿元,净利润为 4.5 亿元。但银泰百货集团自营与管理门店总销售额超过 80 亿元,资产规模逾 70 亿元。预计 2010 年全年销售额将超过 100 亿元,从而跨入大型百货连锁企业的行列。

从上述数据不难看出,银泰百货在单纯百货上的营收总额与集团总收入之间差额巨大。显然这也意味着百货企业的盈利模式相比过去已经发生变化。

对此袁飞一语道破天机,“目前,中国的百货店就是典型的‘二房东’模式,其盈利主要来源于供应商收入的扣点,其他来自自营业务和出租物业的租金收益。这种方式降低了百货企业的管理要求和风险。柜台装修、提供商品、营业人

提要:

随着国内百货业在后危机时代的全面回暖,区域龙头的扩张势头再起。一直负责兼并事务的银泰百货 CFO 袁飞认为,循序渐进地扩张是国内百货巨头壮大的必由之路。

“目前,银泰在国内共拥有门店 23 家,浙江 16 家,湖北 6 家,西安 1 家。未来 5~6 年,门店数量将达到 60 家,届时将形成明显的规模效应。”银泰百货 CFO 袁飞向记者信心十足地介绍道。

打破“魔咒”

尽管百货业连锁经营的优点业界人人皆知,但真正做到全国性布局的百货企业寥寥可数。如王府井相对集中在中西部地区,百联股份以上海周边为主,金鹰商贸盘踞江苏,大商股份将东北划为自己的“势力范围”。百货业区域化经营似乎已经成为一种定势。

对此,袁飞深有感触。银泰百货在初期进入湖北市场时,品牌认知度较低,规模优势和竞争优势也没在浙江明显。银泰百货在浙江的市场占有率已经超过 40%,且呈逐年递增的趋势。而到了湖北,自认为熟谙消费者心理的银泰却难以与当地消费者产生共鸣。

在不停地适应与调整之后,银泰百货耗时三年终于打破进入新市场的“魔咒”,各门店陆续开始盈利。

在袁飞看来,银泰百货想要在浙江之外的新市场成功开疆拓土,在战略上必须有两个方面的考量: