

策划词 | CEHUACI

少与多,薄与厚,敏感和慧眼,使义乌商人在“少”与“薄”中发现了商机,抓住了机遇,成就了大业。中国人说:吃亏是福。义乌人吃得起亏。义乌有不少老板说,在与别人做第一笔生意时,他们不太考虑能赚多少,因为留下长线才是最重要的。



义乌人的经管秘诀:放长线钓大鱼

17岁中专毕业,20岁当客户专员,23岁担任总经理办主任。初为管理者,人际关系成了她最大的困惑和挑战。来看“菜鸟”管理者如何长大。

“菜鸟”管理者如何长大

从公司的基层员工到管理者,要实现这两种不同身份、理念、工作时间等诸多差异的转变,在很多人看来,这必是惊险的一跃。

耿娟,重庆聚焦人才服务有限公司总经理办公室主任。

她17岁中专毕业,20岁进入该公司任客户专员,23岁担任总经理办主任。

初为管理者,她经历了哪些困惑?又是如何化解?

10月14日下午3点,耿娟再一次核实了在周末举办招聘会各个部门的工作情况。

“各部门都已经做好了前期的准备工作。”在确认各部门的工作已经准备好后,她才坐了下来,开始交谈。

谈到这份已经干了一年多总经理办主任的工作,耿娟觉得自己已经开始慢慢适应了。

“最重要的一点就是做好上传下达和各个部门的协调工作。”

2007年,耿娟20岁,进入重庆聚焦人才服务有限公司,成为该公司客户部的一名客户专员,负责对外联络其他的公司。

耿娟表示,做普通员工的时候,一切工作对于她来说,都没有什么大的问题,总是能用最简单的方法高效地完成,每天显得悠然自得。

一年后,她担任客户主管一职。

“以前,做一个普通员工的时候,不觉得自己工作方面有哪些缺陷。”

自从做了客户主管后,她内心开始恐惧和忧虑,作为一个初级管理者,自己欠缺的还很多,“最重要的是人际关系的处理。”

在工作接手初期,每个人话不多说,按时按点上完自己的班以后就立即走人,工作中出现的一些问题,也没有人愿意多说。

“当时自己的心里实在是太难受了,每天坐在办公桌前都如坐针毡。”

这期间,她尝试与团队沟通。一个月后,大家已经习惯性地问她一些问题,而且有事也会向她反映。

23岁,耿娟变身为该公司总经理办的主任,成为公司的高级管理者。

管理者的角度和员工的角度有很大不同。员工做好本职工作,管理者协调好员工,做好工作,“协调最考验人”。

在工作之余,她告诉自己,如果能够将外人看来非常复杂的人际关系处理好、很难带的团队领导好了,以后再遇到类似的情况就有底了。

现在,她顺利地迈出了第一步,任职一年了。(黎胜斌)

□ 付连

为什么一大批没有文凭、没有学历的义乌农民能托起这个全世界最大的小商品市场?

从明末清初就开始有经商传统的义乌人,直到改革开放才抢得先机,终成气候,且蔚为壮观。除了同样的拥有上述商帮所具有的刚正勇为、敢闯敢冒、勤耕苦读、精思巧为、海纳百川、有容乃大等文化特质外,这些洗脚上田经商的农民还有着怎样的商业智慧和商业精神?

习近平副主席说:“缺乏自然资源,缺乏工业基础,缺乏外资推动,缺乏优惠政策的义乌看似‘莫明’发展起来,其实是有‘其妙’的!”义乌商人妙在何处?

小与大

义乌市最大的铅笔生产企业中圆笔业有限公司董事长宗元,最初是做食品批发生意的。1993年,他开始尝试做乳酸饮料,可是没技术,饮料卖不出去,最后亏光了全部家产60万元。为了还债,宗老板只好到岳父的笔厂打工,开始和铅笔打交道。

从一棵树到一支笔,中间要经过300多道工序,一支铅笔的利润最多不过5厘钱。“这样做到什么时候才能还清债呀?”宗元有些绝望。但岳父对他说:“积少成多,你别想一口吃成胖子。”

宗元到现在都感激岳父的那句话。他从岳父那里盘来三台机器,开

始在自家10多平方米的卧室里做铅笔。他和两个工人晚上做铅笔,白天拿到市场卖,几毛钱一支的铅笔一天能卖100多元。

卖了一年铅笔,手头有了一点钱,宗元觉得不开发新产品不行了。1998年,他向银行贷款3万元,买了新设备,制造抽条铅笔。这种铅笔当时只有少数大企业才能生产。由于宗元生产成本低,抽条铅笔每支的价格比其他企业低1分5厘,上门要货的人踏破门槛,厂里一天要生产10多万支。生产量一大,利润就成倍上涨。

1998年7月,一个来自印尼的商人看中了宗元的铅笔,一下他就向他定了660箱,3个月就赚到了一万多元。这是他第一笔出口生意,真正让他见识了什么是“小商品大市场”。

从此以后,他就到全国各地跑展销会,专做外销生意。现在,宗元的工厂一年生产2亿支铅笔,盈利数百万元,铅笔销往世界各地。

小商品大市场,几乎每个义乌商人身上都有着这样的传奇。义乌商人黄利军专做几毛钱一只的清洁球,就是家里洗锅刷碗的那个亮晶晶的金属球。他一做12年,做成“清洁球大亨”,每天一集装箱一集装箱地把清洁球卖到全世界20多个国家,立志要“清洁全球”的黄利军说:经营活动中,有大生意,有小生意。无论生意大小,其中皆各有各的学问。只要能够量体裁衣,从自身实际出发,孜孜以求,小生意,一样能做出大市场。

在小与大的自由王国,义乌人以小谋大,从小促大,从小做大,将小与大的辩证法融进了每一个商机,终使小饰品、小玩具、小五金、小家电……千千万万个“小”企业和家庭生产单位,把千家万户的创业汇成一个巨大的产业集群,托起了全世界最大的小商品市场。

义乌有占世界生产总量40%的电子钟表,占全国70%的饰品,占全国50%的胶带、40%的拉链、35%的袜子,国内最大的清洁球、织带、易拉罐生产企业等等。目前“义乌制造”形成了针织袜业、文体用品等20多个特色优势产业,并创下了多个中国第一乃至世界第一。

少与多

100根牙签的毛利是多少?1分钱!一根细细的吸管,利润是多少?是5毫—8毛钱。

面对创业初期,一些义乌人办厂生产牙签、吸管,许多外地人都流露出一不屑:做啥不比这利润多呀!

有“世界吸管大王”之誉的楼仲平,童年给他6个兄弟姐妹最深刻的记忆就是饥饿。因为家里太穷,他读完初二后就辍学跟着父亲去江西

一带鸡毛换糖。当他有机会办厂时,他选中了生产吸管。1994年,他租了两间民房,买来两台机器,和妻子两个人没日没夜地做吸管,一天要做几百公斤,而每根吸管的利润只有8毛钱。就这样做了3年,刚赚了一点钱,金融危机爆发,塑料原材料大幅涨价,许多吸管厂纷纷改行,原有的40多家吸管厂一下子减到三四家。妻子担心地问楼仲平:“咱们也换吧?这样下去要亏死了。”楼仲平摇了摇头:“吸管是易耗品,需要量大。只要过了这个坎儿,一定有钱赚。”

楼仲平硬是过了那个坎儿,将吸管产业越做越大,家庭作坊也升级成为双童日用品有限公司。“我上网很早,网络在中国还是新生事物的时候,我就把吸管放网上卖了,我用吸管把世界都‘吸’进来了。”楼仲平说起此事很是得意。靠着网络,他的吸管一下子推销到了全世界,目前,公司通过电子商务成交的业务占了公司总业务的一半以上。

现在,义乌双童日用品有限公司是世界上最大的饮用吸管生产企业,有60条生产线,公司90%以上的吸管销售世界各地,日出口吸管8吨,一年的产量占了全球吸管需求量的1/4以上,每月利润达40万元。

据了解,义乌现有塑料吸管企业近20家,吸管生产量约占全球60%。小吸管,利润虽然如此之少,但却给这些生产吸管的义乌人带来了丰厚的利润,而且市场非常稳定。

同样,当你面对义乌小商品市场一个不起眼的小柜台,每天竟要批发销售牙签几吨甚至几十吨左右;以10吨计,也就是1亿根左右;按100根毛利1分钱计算,每天可获利1万元。

少与多,薄与厚,敏感和慧眼,使义乌商人在“少”与“薄”中发现了商机,抓住了机遇,成就了大业。面对如此微不足道的“少”和“薄”竟能创造出如此之多的“多”和“厚”,谁能不感到惊讶,谁能不佩服义乌人的厉害!



刘强东自曝京东商城的“地下世界”：三大系统 支撑中国网络“零售巨头”



这三个系统是否运转顺利,最核心的指标是成本有没有降低,运营效率有没有提高。刘强东非常看重这三套系统,每年都组织公司管理层用自己的评价体系给系统打分。“去年这三套系统得分没有超过60分的,都不及格。”刘强东说。虽说如此,他同时也表示,在这三套系统中,他不认为中国还有其他公司能超过京东。

“网上晒单”后,客户投诉减少了80%

作为一家电子商务公司,创新是企业永恒的话题。刘强东在这个问题上表现得出乎意料的谦虚。“一家企业如果过分追求很大的创新,很危

险,因为企业的DNA、成长规迹等会遭遇非常大的变动。”他认为,京东商城很少去追求模式的创新,“电子商务这个模式已经很先进了。”

京东商城在意的,是来自细节的创新和来自业务需求的创新。2004年,网上商城的产品页面上只有很简单的图片、文字和报价等基础信息,后来发现网上很多客户投诉价格过高,称其他地方的价格更低些。京东商城为此开设了电子商务平台中第一家“我要举报”的价格栏目。

“这也是创新。通过这个栏目,加强了京东的价格竞争力。客户得到低价的好处,我们节省了时间,不用去四处比较就知道了价格信息。如果某个品类长期客户价格投诉比较多,公司也能够对这个品类的负责人给予明确的指令。”刘强东说。

“网上晒单”也是京东商城的一项创新。一方面,网上很多客户非常喜欢分享的乐趣;另一方面,公司正式的产品图片因为过于精细和漂亮,反而不容易获得认可。于是,京东商城专业开设了“晒单区”。质量很差、灯光很差的图片都可以放上来晒。由于真实,反而认可度非常高。据刘强东介绍,有了这个创新后,京东商城客户收到货后与实物对比不符的投诉减少了80%以上。

“做大的冲动不可避免。”

商品类别,是“地下世界”的构建与“地上客户”交流的最终媒介。京东商城由3C(即计算机(Computer)、通讯(Communication)和消费电子产品

(Consumer Electronic))向全品类网上商城的跨越,当然是件大事。

刘强东坦言,这是一种“做大冲动”使然。“做大的冲动不可避免,但能做成功的,肯定只有几家。”他认为,做企业要么成功,要么失败,不死不活的企业最糟糕。

在冲动的另一方面,京东商城实现全品类跨越的另一大考量,是增强平台的粘性。刘强东最担心的是被用户遗忘。“普通用户经常能进入多少个网站呢?能记住域名直接输入的不超过10家。”他说。如果一家平台只能提供3C产品,就很容易被遗忘,原因很简单:一个普通人一年也买不了几次3C产品。

“我们进行纵向和横向的对比。纵向是跟我们过去的历史比,横向是跟我们所谓竞争对手比。”后来,刘强东他们发现,如果客户的认知就是买手机、电器、电脑要找京东的话,才是最可怕的。“因为一家零售公司一定要有能力服务于普通大众,才能够成就真正的大型企业。如果他服务的永远是小众,是一个特定人群的话,这家零售公司未来是很可怕的。”刘强东说。

如今,京东商城在日用百货及图书业务上已经取得了初步的成功。刘强东的下一个目标,是公司能不能突破2000亿元的销售目标。他很清醒,“今天最好的,不一定就是明天最好的。要用发展的眼光去看。”但同时,他又说:“今天,如果说京东不是最好的,我也不知道还有谁是最好的。”看来,刘强东也很陶醉。



陈东升强调,企业要快速发展,但不能失于稳健,要稳健经营,但不能缺乏创新,创新就是率先模仿,找最好的葫芦画最好的瓢,进而从“模仿创新”走向“自主创新”。以“模仿”去创新的陈东升率领泰康人寿在业内创下了多个第一。

陈东升的经营艺术:找最好的葫芦画最好的瓢

8月22日,泰康人寿(微博)保险股份有限公司(以下简称泰康人寿)迎来十五周年庆典,作为《保险法》颁布后中国第一批股份制保险公司,泰康人寿已跻身中国寿险市场一流企业行列。

有人评说,陈东升的成功,很大程度上源于他的全球和宏观视野,即把外国的模式和创意与中国体制、资源嫁接。

今年年初,在亚布力中国企业论坛上,陈东升与马云、柳传志、王石等十人一道被评为“中国最具思想力企业家”。这一荣誉对于陈东升来说是实至名归,他从来就是公认的学院派企业家。

在泰康人寿创业之初,陈东升和员工一样到处去找房子、租房,每天只靠方便面果腹,但他感觉很好。“我是抓住了时代发展机遇的人。人就像一驾战车,上了战场,只许进,不许退。”陈东升说。

“一个企业的成长,三年决定生死,五年打下基础,八年站稳脚跟,十年小有品牌,二十年才能成长为参天大树。”陈东升强调,企业要快速发展,但不能失于稳健,要稳健经营,但不能缺乏创新,创新就是率先模仿,找最好的葫芦画最好的瓢,进而从“模仿创新”走向“自主创新”。以“模仿”去创新的陈东升率领泰康人寿在业内创下了多个第一。

“我们在成立之初就明确要求针对偿付能力风险、资产负债匹配风险、业务经营风险进行全方位的监控和管理,建立起完善的风险管理体系。”陈东升介绍说,1998年,泰康率先采用国际惯例进行信用评级;2000年,以海外募股为契机建立了国际化的公司治理结构(由股东大会、董事会、监事会和管理委员会构成);2001年,泰康在业内首家引入旨在深化风险控制体系的独立董事制度并获得AAA-的高信用等级,2004年,成为国内首家全系统全面通过ISO9001:2000认证的金融企业。此外,泰康首家采用首席执行官、首席运营官、首席财务官等完善治理结构的措施,率先引入“内含价值”概念并纳入业务考核体系,成为第一家设立风险管理部的保险公司。

在“金融宽带”已成流行的趋势下,陈东升则有一种块垒,他要坚守“金融窄带”,坚持泰康以寿险为核心的纯粹专业化经营,未来十年的新战略是深耕寿险产业链,发展养老产业和医疗产业。2009年,泰康经过长期研究与论证,在保险业首家提出“建设保险养老社区”的构想,率先探索建设养老社区,成为业内第一家获得养老社区投资试点资格的保险公司。

事业上快速上升势头让陈东升保持着旺盛的斗志,有时他甚至表现得比新出道的后生还“狂”。至今,陈仍口口声声将全球五百大视为泰康追求的目标之一。(沈巧红)