



竞争过度成本增长过快

零售业呼唤新生态

中国连锁经营协会会长郭戈平日前就“2011 中国零售领袖峰会、第十三届中国连锁业会”接受记者采访时说,中国零售商正面临着竞争过度激烈、人才稳定性差、成本增长过快及增长方式亟待转变等问题,零售业的发展已进入了一个多元时代,零售业的规则、格局和生态都需要重新来审视和建立。

郭戈平对中国零售市场的此番评说,从今年以来,以乐购、家乐福、麦德龙、沃尔玛为代表的 4 大全球零售巨头相继对中国区“一把手”进行了更换,可以得到佐证。

今年 3 月,TESCO 中国区首席执行官陶迦康调回英国总部,出任互联网零售业务总监。TESCO 韩国区的首席运营官施敦庭正式接替其成为中国区的新任 CEO;8 月,家乐福任命现任家乐福国际发展市场执行董事 Thierry Garnier 担任中国区新总裁,明年 4 月上任。大中华区总裁罗国伟于明年 4 月调回总部,出任集团商品部总裁;9 月,麦德龙宣布,从 10 月 1 日起,原万客隆波兰总裁何哲伟就任麦德龙中国区总裁兼首席运营官。

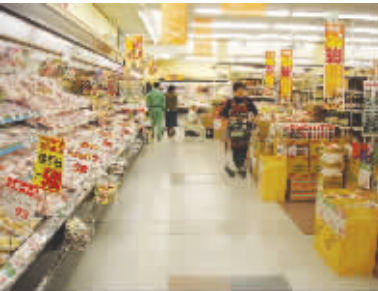
现任麦德龙中国区总裁兼首席运营官蔡天乐出任麦德龙集团亚太区企业国际事务副总裁;10 月,沃尔玛宣布,沃尔玛中国总裁兼首席执行官陈耀昌因个人原因向公司提出辞职。沃尔玛亚洲总裁兼首席执行官贝思哲将暂时兼任沃尔玛中国临时总裁兼首席执行官。

4 巨头中国换帅并没有公布原因,公众的揣测是因为业绩不佳、公众事件频发等原因。但是陶迦康、罗国伟、蔡天乐、陈耀昌等人在任期内,带领企业在中国市场所实现的快速扩张、所创造的经营业绩和所赢得的社会形象还是有目共睹的。这也从另一个角度反映出了国际零售商对中国正在变化的市场的一种态度。

科尔尼公司今年 9 月发布了 2011 年适宜全球零售业扩张的最佳发展中国家指数。数据显示,中国在该指数排名中由 2010 年的第一位下滑到了第六位。对此,科尔尼的分析:一是因为中国零售市场呈现高饱和度和高竞争局面;二是因为中国市场具有其特殊性,简单地移植原有的运营模式将行不通。

针对中国零售市场目前这种发展现状,郭戈平提出,首先,零售商需要调整增长方式,积极提升营运管理的质量和业绩,努力研究和迎合消费者的需求,与供应商建立长期稳定的双赢合作模式。其次,零售商既要克服用工荒的问题,还要努力留住人才,同时应对快速增长的人力成本和租金成本带来的压力。

第三,中国零售业已经暴露出过度竞争的问题,这必将带来利润摊薄,从而引发中小企业生存困难、倒闭或被收购兼并等一系列连锁反应,企业应提早想对策。(摘自《中国质量报》)



创业者与投资者对决暗战升级

阶段,都不断有创业者或投资者将矛盾公开化,其争夺的焦点就是公司股权。

一切股权暗战都源于供求关系的转换:资本不再是稀缺资源,创业者也越来越强势,越来越成熟了。

强弱转化

投资人对创业者提高“警惕”是从几年前几起创投界的知名失败案开始的。

两次被业界引以为戒的教训都来自服装行业。PPG、ITAT 都是当年被推崇的投资案例:成立后一两年销售过亿成为业内领头者,再过一两年公司就能上市,投资者获得更多回报。但是,两位创业者一位不知所踪,一位涉嫌财务造假。两个案例中,中招的既有著名投资人,也有深圳著名阳光私募,参与者损失的不止现金,还有名誉。

于是投资人开始利用资金换取更安全的“筹码”,比如争取更多股权、对企业经营干预更多以及增加董事会席位。那时,由于市场上现金还不够充沛,创业者往往希望融到更多的钱,但又不愿意放弃股权。大量“对赌”协议,在此时签订。

一位投资人说,对赌协议这个叫法本身就是对资本的“妖魔化”。投资

是商业行为,不是慈善。“创业者说自己的股权值更多的钱,投资者不认可,那怎么办?那就签订协议,如果达不到业绩承诺就把股权转让过来。为什么是资本胁迫创业者呢?双方都是自愿的!”

创业者和投资者之间的关系在其后开始迅速扭转。2007 年前后,进入投资领域的热钱越来越多,资本不再是稀缺资源。更多的钱在追逐少量的优质创业项目。尽管在投资条款中,还有大量的类“对赌”协议存在,但显然,在投资人与创业者的天平关系中,创业者已然成为翘起来的那一头。

对于创业者们来说,以前投资人是“神”或者“天使”。现在则是一群既爱又恨、需要小心打交道的家伙。那些颇具实力的创业公司,甚至会因投资者频繁上门不堪其扰。即便愿意坐下来谈判,对投资者也很苛刻。电商代运营企业兴长信达董事长刘磊把对投资者的要求总结为:“给钱 & 闭嘴!”

给钱 & 闭嘴!

这批创业者在早年或多或少被资本伤害过。刘磊 1999 年就开始从事电子商务,前几轮互联网起落他多次寻求融资,但被资本冷眼对

待。就连如今的互联网大佬,奇虎 360 董事长周鸿祎回忆当年也会颇有微词:“人家都投海归,而我是土鳖。”

如果仅是情感上的伤害,双方矛盾还不至于激化至此。由于早期获得投资的创业者要么是第一次创业、要么对资本不够了解,他们经常过于依赖资本对行业的判断和资源。但投资者和创业者的诉求大多是存在差异的。为了退出,投资人更愿意推动公司快速上市,但公司未必有负荷高速增长的能力。如果公司成功上市,大笔资金的进入还有可能将高速增长带来的问题缓解;一旦行业局势发生变化,或资本市场通路受阻,创业者轻则失去股权,重则被踢出创业团队或公司倒闭。随着创业者团队的日益成熟,他们不会乐于将自己辛苦带大的企业放在危险境地。

有创业者甚至责怪,自己本不应上市,是资本的蛊惑影响了他们既定的战略。俏江南和鼎晖之争,张兰之悔就源于此。

除了新兴的移动互联网等领域,创业者更看重“条款”。因为这些公司都是在做得非常优秀时才选择融资,所以他们的核心要求就是让资本“闭嘴”——不能干扰到他们在企业的运营。

(摘自《中国企业家》袁茵/文)

杨元庆:IT 产业正处于十字路口

随着苹果异军突起,全球 IT 产业正面临深刻的变革,杨元庆也清楚地看到了这一点。他认为全球 IT 业正处于一个百花齐放的阶段。联想的策略是把握机遇,做跟别人不同的事情。他相信,当市场从狂热变得相对理性的时候,就是联想发力进攻的时候。



今年,伴随着再次跻身《财富》世界 500 强,联想集团的收入也创出了历史新高——216 亿美元,与三年前首次进入此排行榜时的收入 168 亿美元相比,增长了 28.6%。

考虑到全球 PC 产业增长几乎停滞,联想的这份业绩来之不易。据 IDG 的数据,联想今年二季度 PC 的全球市场份额达 12.2%,仅次于戴尔,排名行业第三位。排在联想之前的两大电脑厂商在 PC 领域的增长率都只有个位数,而联想还能保持两位数的增长率。因此,今年 7 月中旬

联想集团董事局主席柳传志认为,联想到年底就能超越戴尔,登上全球 PC 行业第二的位置,而且对于目前市场份额达 18%的惠普 PC,联想也有信心很快超越。8 月底惠普宣布考虑退出 PC 行业,可谓是柳传志上述言论最好的注脚。

为什么联想能取得目前的业绩?联想集团 CEO 杨元庆在接受记者采访时强调,首要的原因是主人翁精神。他今年 6 月中旬增持近 8 亿股联想集团的股票,不仅是表达对公司发展前景的信心,也是在大

股东支持下的一种主人翁精神在财务上的落实。其次,公司制定了一个切实可行、行之有效的战略,即保卫和进攻相结合的“双拳战略”。联想在保卫中国市场、保卫全球企业客户的同时,进攻新兴市场,比如东南亚、东欧、巴西等。保卫策略赢得在固有优势领域的领导地位,也是公司利润的增长点和来源;而对于新兴市场,公司一开始并不追求利润,而是市场份额,“在达到 10%的市场份额之前,我们先不考虑利润”,杨元庆如是说。当市场份额超过 10%

的时候,才开始盈利性增长,市场份额在市场居于领先地位时,才考虑成为公司盈利支柱。当然,战略上将在中国行之有效的交易型业务模式推向全球,也很关键。也就是说,联想不仅在中国和新兴市场采取关系型与交易型相结合的业务模式,而且在成熟市场也力推这种业务模式。第三,重视企业文化的传承。杨元庆认为,联想的企业文化除了高度的主人翁精神,另外就是说到做到。在这些方面,他上任之后做了很多工作,以不断传播企业文化。第四,注重自身自主创新方面的发展。公司加强了自主创新意识,加强了产品的研制开发,不但在传统的 PC 领域有了更多、更好、更具竞争力的产品,在移动互联网这些新的领域也积极做储备,使得联想在新的领域里也运作良好,成为对未来发展有所布局的公司。

随着苹果异军突起,全球 IT 产业正面临深刻的变革,杨元庆也清楚地看到了这一点。他认为全球 IT 业正处在十字路口,技术本身处于一个百花齐放的阶段。联想的策略是把握机遇,做跟别人不同的事情。他相信,当市场从狂热变得相对理性的时候,就是联想发力进攻的时候。

(摘自《财富中文网》)

■创业者说 I

锦天地产董事长卢志红:给自主创业者提 8 条建议

1、结合自身条件,制订切实可行的计划。凡事预则立,一个切实、可行、理性的计划,是创业成功的关键。在制订计划时,首先要认清自身优势,理性定位,选择好适合自己的行业;其次要充分预计可能出现的风险,以事无巨细的心态,做好每个细节;第三要依照计划筹备资源,初步建立人、财、物的支撑来源,提高计划的操作性,做到万事俱备,只欠东风。

2、依靠亲人朋友支持,把计划付诸行动。但也不妨走出你固有的圈子,来验证你的计划。大多数创业者一开始都是理想主义,充满激情。创业之初,自然离不开家人、朋友、亲戚的支持。但是,有时候这样创业行动也容易产生一些缺陷,因为所有的信息与声音常常一边倒,要么是所有人都认同,要么是所有人都反对。有时候,你也非常需要走出固有的、周边的人脉圈子,去重新验证和反思你的创业计划。当然,“走出去”也是创业成功的第一步。成功的创业机遇,有不少是从陌生的地方开始的,因为熟悉的人事圈子,真的很难有惊喜。



3、放下你的面子,大胆去试。初次创业者,跨出创业第一步的障碍,最大的困难恐怕不在于资金和资源匮乏,而是放下面子,舍下下身段,羞羞答答地错失良机。有意思的是,绝大多数的浙商都是白手起家,本小利薄。但是浙商做起生意来,像泥鳅一样四处乱窜,只要有一线的可能,就付出百分之百的努力。

4、放下你的脾气,去完成交易。

常有人说要把客户当上帝,但事实上,把客户当朋友更好。创业之路不是百米冲刺,而是漫长的“马拉松长跑”,应以平常心对待每一位客户。事业初创的时候,难免遇到“客大欺店”的事,但是嫌货人才是买货人,创业从商者,应微笑着看待挑剔,笑迎四方来客。成功往往属于耐心、平和、持之以恒的人,而一个出色的商人,是没脾气的,或者是你轻易看不到他的脾气。

5、闭着眼睛算自己的账,这样你容易有成就感。创业者起步之初,本小利薄的遭遇在所难免。这时候最容易出现患“红眼病”、“狂躁症”和“虚火旺”。如果你眼观六路紧盯着别人的红红火火,那确实很难心平气和,甚至怀疑是不是需要另起炉灶、换个金矿开挖。因此闭起眼睛算自己的账就显得非常重要。创业是一个累积的过程,不太可能一夜暴富。

6、入行随俗,你就不会走得太孤独。浙商走南闯北的多,对入乡随俗有着非常深刻的体验。特别是一些比较“排外”的地方,要扎根下去,你

就必须从上到下,成为一个地地道道的本地人。同样的道理,“入行随俗”,做哪一行生意,就要深刻了解哪一行的规则;与此同时,要处理好与同行之间的关系,这也是创业发展的必要举措。

7、别把苦难当回事,也别把苦难教育当真。苦难是必然的,成功者大都是从磨难中成长起来的。但成功是顺水推舟的事,不一定非得以苦难为基础。创业过程中的所谓苦难,就像是重庆人最爱的辣椒,喜欢它的人乐在其中,不喜欢它的人痛苦难忍。

8、如果失败了怎么办?两条路,一条是爬起来继续走;另一条是换个方向继续走。创业之路,失败是家常便饭,有的人是开局不利,三个月不到就歇业;有的人踉踉跄跄,两三年后举步维艰;也有的人成功挖到第一桶金后,却在二次创业时血本无归。对于失败,总结和反思当然是必要的,但是你完全不必为此感到沉重,因为下一次出发,你总得轻松上阵,才有更大的赢的机会。

(摘自《重庆晨报》)

山东为大学生村官创业搭建“五大平台”

近年来,山东省宁阳县在不断加强大学生村官教育管理的同时,结合农村实际,积极为大学生村官开展创业实践创造条件,使他们“练兵有阵地、创业有平台、致富有载体”,提升了他们的自主创业能力。

创办“农业科技有限公司”。

坚持“引导不主导、服务不干预、帮扶不包揽”的原则,发挥大学生村官敢闯敢试、勇于开拓的优势,指导大学生村官联合创业,“抱团”发展,通过优势互补,降低创业风险。伏山镇 14 名大学生村官联合起来,自筹资金 28 万元,注册了“泰安时代天骄农业科技有限公司”,健全了公司章程和董事会、监事会等管理机构。公司通过市场化运作,发展了占地 160 亩的现代农业示范基地,首批种植的 25 亩土豆亩产达到 3000 多公斤,比群众种植的产量高出 1000 公斤,打包销售后,实现收入 12 万元,收获了创业的“第一桶金”。

建立“创业示范园”。利用大学生村官信息、技术等优势,通过建立“创业示范园”,示范带动所在村调整种植结构,增加群众收入。葛石镇大学生村官先后建立了“大枣创业示范园”、“泰山女儿茶创业示范园”,邀请省市林科院专家进行技术指导,组织果农、茶农到示范园现场学习种植、剪枝、病虫害防治等技术,大枣、茶叶的质量、产量都明显提高,增加了群众收入。八仙桥街道办事处杨庄村采取“集体出资金、村官出技术、村民出土地”的三方合资形式,建起 130 亩的“苗木花卉示范园”,栽植红叶石楠、松树和日本海棠等苗木,村集体年可增收 26 万多元。

组建“创业富民协会”。针对大学生村官工作地点相对分散、信息得不到及时交流转化应用的实际,文庙街道办事处把分散在各村的大学生村官联合起来,组建了泰安市第一个大学生村官“创业富民协会”,并组建了协会党支部。村官通过协会这个平台,交流创业经验,畅谈创业体会,研讨创业门路,提高了他们自我管理、自我约束、自我发展能力。由协会组织、带动发展十字绣加工户近百户,群众足不出户就实现了增收。

创建“创业富民合作社”。不断创新机制,积极为激励大学生村官在农村一线奉献青春、服务群众、成长进步搭建平台载体,为农村剩余劳动力提供就业岗位,拓宽群众致富渠道。引导伏山镇 7 名女大学生村官,与宁阳县十字绣协会伏山分会、伏山镇成教中心联合,牵头创办了“锦绣前程”创业富民合作社,主打“十字绣”品牌,吸纳当地农村妇女 1500 余人,绣经营店铺达到 35 家,各村加工点 48 处,人均年增收 6000 元。在大学生村官的示范带动下,全县新组建农民专业合作社 10 余家,新上规模奶牛养殖场 2 个,发展有机蔬菜 4000 多亩,新上设施蔬菜大棚 800 多个。

组建“科技服务团”。把大学生村官组织起来,开展多种形式的技术、信息服务。酒店镇大学生村官组建了“科技服务团”,根据所学专业编成养殖类服务组、种植类服务组、产品销售类服务组等,服务团已先后到奶牛养殖园、有机蔬菜种植基地、农副产品加工户开展技术信息服务 60 余次,先后举办各类培训班 30 多次,解决群众生产技术难题 70 多个,受到群众的广泛欢迎。

(摘自《人民网》)