

卓越彻底“亚马逊化” 王汉华遇难题

□ 徐春梅

10月27日,亚马逊正式宣布将其中国的子公司“卓越亚马逊”改名为“亚马逊中国”,并启动短域名“ZCN”及新LOGO。此番去卓越化背后被认为是亚马逊中国真正融入亚马逊全球体系的信号,它想变成纯粹的亚马逊。“我们在中国的经营策略是:全球模式、中国创新。一定是两条腿走路。”亚马逊中国总裁王汉华向记者否认了外界的猜测。

七年两步亚马逊化

此次改名预示着卓越时代的彻底终结。

2004年8月19日,亚马逊公司以7500万美元收购雷军和陈年创办的卓越网,后者成为亚马逊全资子公司,亚马逊也借此正式进军中国市场。直到2007年6月,卓越网更名为“卓越亚马逊”。而如今在收购整整7年之后再更名为“亚马逊中国”,在业界看来是水到渠成,对于顾客的品牌认知和价值认同不会产生大的冲击。

事实上,亚马逊用自己的模式进行去卓越化的商业再造在收购后就开始了。由于对卓越网是否要复制亚马逊美国模式上存在分歧,卓越网原先的管理团队逐步淡出,其中最为著名的是后来创办凡客诚品的原卓越网执行副总裁陈年,取而代之的是效忠于美国总部的职业经理人团队。

在人事调整后,卓越网就开始了亚马逊化的转型。上海海鼎信息工程股份有限公司解决方案中心总经理王元盛告诉记者,亚马逊实行的是多元



33 亚马逊中国总裁王汉华指出,改名背后一是表达中国市场要以亚马逊“以客户为中心”的标准理念作为指标,二是反映出亚马逊对中国市场、中国消费者和中国电子商务的长期看好。改名不牵扯到具体的日常运营模式,公司的构架、战略等都没有变动。但如何做好全球模式与中国本土化之间的平衡是摆在王汉华面前的一大难题。

化战略,力求构建一个应有所有的网络超市,形成丰富的全品类商品供应,所以在卓越只做精品图书和音像制品的基础上,亚马逊将商品品类扩展到

了3C、百货等零售领域。

与此同时,卓越实现了与美国亚马逊所有后台IT系统的对接。“在全球模式方面,就是我们采用了来自总部成功运营的方式,包括全球的商业模式、后台的技术、供应链管理技术等,将来电子商务一定是供应链的竞争,即怎样将产品以最有效的方式传递到消费者的手上。”王汉华说。而系统与技术正是亚马逊的核心竞争力。

在业内人士看来,亚马逊在中国花了7年时间进行内部革命,但在市场拓展上乏善可陈。

本土份额退居第四

不过在复制美国模式后,亚马逊能否适应中国市场是一大考验。

“亚马逊在中国这几年做得不如预期的好,它有核心竞争力,但关键是美国公司本土化不够。”沃尔玛持有股份的网上超市1号店的一位高管表示,在去卓越化之后,效忠于美国总部的职业经理人团队显然不利于亚马逊形成符合中国特色的电商模式。

他说,亚马逊中国在美国总部的支持下建立了强大的信息化平台,通过对大量客户的数据挖掘,从而了解顾客的购物习惯、购物相关性等,并能提供个性化服务。但是亚马逊的购物界面不够本土化,带有美国顾客消费习惯的影子,这对于习惯了淘宝网购物界面的消费者来说并不适应。

“系统再好,业务量上不去也发挥不了作用。”王元盛一针见血地指出。

根据艾瑞第三季度网购报告显示,在平台式B2C市场中,淘宝网市场份额是50.9%,京东商城是18.6%,

苏宁易购是3.4%,而亚马逊中国退居第四为2.9%。

不过更令亚马逊中国头疼的是,无法复制其美国的盈利模式。专业B2C仓储物流公司雅玛多标杆物流总经理王稀达告诉记者,亚马逊在美国除了自营商品外,它另一大利润来源是为中小品牌商提供技术与服务,开放自身的销售平台、物流配送体系,为合作伙伴所共享,即所谓的多供应商体制,是亚马逊商业模式的重要创新。而这一点目前也被京东商城、当当网等国内电子商务公司所效仿。

亚马逊中国这几年处于被动地追赶中国电商发展的状态。

中国是亚马逊全球第一个自建配送的国家,此前在其他国家均使用第三方配送;中国是亚马逊除在美国本土之外拥有运营中心最多的国家,目前亚马逊在中国拥有10个运营中心,仓储面积达40多万平方米;考虑到电子商务在中国尚处初级阶段,亚马逊在中国实行“购物免运费”,这在亚马逊其他站点亦无先例。

同时,与淘宝网、京东商城等企业都是本土的创始人决策不同,亚马逊中国要通过职业经理人向美方解释中国特色、并争取更大授权等,将在一定程度上不利于它的本土化,这与美国线下零售巨头沃尔玛在中国遭遇水土不服有些类似。而在业内看来,亚马逊改名之举并不意味着将加大中国市场的拓展力度,考虑到国内电商市场的竞争日趋激烈,盈利情况不理想,以及亚马逊总部纠缠于自身推出低价平板电脑产品Kindle Fire与苹果竞争,未来其对中国市场的投入必然是持谨慎态度。

□ 吴佳伟

最近,朋友在网上向我诉苦:迟到扣钱、请假扣钱、完成任务超时要扣钱、带的实习生考核不及格还要扣钱……拼死拼活一个月,东扣西扣后工资少得可怜,朋友愤怒地大叫想跳槽。

其实,用扣钱来规范企业制度已经成为不少企业的“杀手锏”,而企业高管对于扣钱的原因往往也是振振有词:严格管理、带动员工积极性、为企业创造良好的工作氛围之类。也许扣钱或多或少能实现以上目的,但却不是一种行之有效的管理方法。

为考核贴上扣钱的标签目的在于

企业的扣钱哲学

改善,在于调动员工积极性,当考核扣钱成为管理者的一种习惯时,久而久之被考核者也会变得麻木。别忘了,考核的目的不是要掏空被考核者的钱包,而是为了找出差距,让员工再接再厉。

在日本,一旦被企业录用,只要服从上级的命令,保持与同事之间的协调,顺利地完成工作,即使没有什么优异的成绩,企业不倒闭的前提下,员工就不会被解雇。因此,日本企业的员工稳定率高,对企业也极为忠诚。日本企业员工的忠诚,不仅在于有“终身雇用

制度”与“年功序列制度”等制度保障,更源于企业对员工真诚以待。特别是通过价值观、企业经营理念和爱社教育,使员工切身体会到企业对自己的关怀和信任,感受到企业对自己长期供职的期待。以真诚留人、以关爱留心,把对员工的无微不至的服务上升为制度,使员工在企业感受温馨和归属感,这是日本企业员工忠诚度高的秘诀,这也是我们的企业要下大气力做好的地方。

企业要发展壮大,需要依靠所有

员工的共同努力。一个忽视员工物质利益、不能与员工分享企业成果、只会用惩罚机制来激励员工的企业注定做不大、走不远。投资者办企业是为了赢利,员工进入企业是为了获取报酬以及实现人生价值。企业应该为员工提供较好的生产、生活条件,并通过激励机制来调动员工积极性,而不是动不动就惩罚相待。

扣钱等惩罚机制只能是被动的积极,从绩效、福利、文化上下功夫,建立合适的激励制度,才是正确的留人术。

□ 王道海 于丹

2011年金秋季节,记者有幸来到享誉中外的多彩壮乡——德保,深为这里的百里红叶画廊、神奇旖旎的自然风景所吸引。记者一行为此走访了广西百色市德保县委有关领导,希望自己看到听到感受到的介绍给广大的企业家和业界朋友,这里是旅游、休闲、投资的最佳去处。

德保多宝: 红枫最为引人注目

红枫是德保最具吸引力的旅游资源,是德保旅游的形象名片,享有“德保红叶赛九寨”的美誉。红枫最佳观赏期为每年11月中下旬至次年1月,不同的时间段具有不同的色彩变化及观赏效果,不同的时间段具有不同的韵味,不同的景点浓缩了不同的景致。每到红叶观赏期,成千上万的游客和摄影爱好者纷纷到德保观赏红叶、摄影采风。目前,德保红枫已成为百色红色之旅的一个新亮点,成为继华银铝业后人注目的一张新名片。

据悉,县境内有枫叶林10万多亩,有13个品种。每年秋冬之际,万山红遍,层林尽染,蔚为壮观,实属罕见。据介绍,德保除拥有红枫美景、天然溶洞“老虎洞”以及丰富的铝钨锰矿等自然资源外,还有享誉全球的德保矮马、与恐龙同时代的稀有植物苏铁、德保的茴油,享有“没有天保茴油,巴黎香水不香”殊荣,早在200多年前,德保茴油就出口欧洲。目前,广西茴油总产量占世界总产量的90%,而“天保茴油”的产量则占世界茴油总产量的一半。蛤蚧雄宰酒、原汁蛤蚧酒和黑糯米酒等保健酒系列产品久负盛名,多次被评为中国文化节名酒。



◎丹枫迎秋

杨建栗/摄

近年来,德保县以百色作为红色旅游胜地,以广西建设旅游强区为契机,依托得天独厚的文化旅游资源优势,大力发展旅游产业,使德保这张文化旅游“名片”从“省内叫响”走向“全国知名”,并获得了“中国十佳生态休闲文化旅游县”、“中国最具特色乡村旅游圣地”等殊荣。

旅游业是当今世界最有生机的朝阳产业。为进一步提升德保知名度,树立德保新形象,做大做强旅游业,辐射带动第三产业科学发展,德保县提出了“旅游旺县、三产活县、梦里壮乡、多彩德保”的发展思路,确立将旅游业作为重要经济增长点的战略性支柱产业,倾力塑造旅游整体形象,不断提升“红叶”旅游品牌知名度。

2011年11月20日,德保即将迎来第二届红枫旅游节,红枫旅游节得到了百色市委、市政府领导的高度重视,把红枫旅游作为百色市宝贵的旅

游资源,并将它定位在促进百色对外经贸交流的载体和推动德保经济发展的理想平台。将继续打造红枫旅游休闲为己任,笑迎四海宾客,为开创更加美好的明天而奋进。

倾力打造: 南国避暑养生之都

当今时代,经济社会发展迅猛,长年累月生活在钢筋水泥中的城里人,无不滋生出一种返朴归真、回归大自然的生理和心理需求。远离城市喧嚣,听着鸟语蝉鸣,吸纳沁人心脾的清风,细细品味宁静致远、天人合一的境界,岂不是现代人的一种超凡脱俗的享受?“德保是南国的‘壮乡水城’,城在山中,水在城中,山环水绕,风光旖旎,宛如江南水乡文化名城。”分管宣传的莫副县长感慨地说。

多年来,德保县领导在推进城镇



◎百布红枫湖

化进程中,依托得天独厚的山水资源,按照“铝工业重镇,山水生态城”的发展定位和“显山露水”的规划理念,坚持“以云山为核心,以鉴水为纽带”发展思路,聘请新加坡筑土国际都市设计公司,对城市总体规划,以高起点规划、高标准建设、高水平管理,坚持以路网建设为总抓手,努力打造养生休闲为主题的旅游胜地,逐渐形成了“两乡、两城、两廊、一堂”旅游产业格局,即“两乡”:红叶之乡和矮马之乡;“两城”:壮乡水城和生态之城;“两廊”:百里红叶长廊和百里鉴河山水画廊;“一堂”:休闲养生度假天堂。据知,德保山奇、水秀、洞美、人和,曾在德保任镇安知府的清代著名诗人、史学家赵翼曾写下“仙佛未经吾独往,奇景天留词客赞”等名句,来赞美德保神奇的秀丽风光和独特的民族风情。而且在广西旅游总体格局中,德保旅游属德天跨国大瀑布旅游区、百色大天坑群旅游区、

左右江红色旅游区三大旅游区的交汇地带,是中越边关探秘旅游线上的重要旅游节点,是桂西南精品旅游环线的重要组成部分。德保境内年平均气温19℃,具有冬不严寒、夏无酷暑、春秋温凉、空气清新的特点,是休闲旅游、避暑养生的胜地。

德保县正构建以生态游、休闲游为主,工业游、农业游、民俗游。突出打造红叶森林公园、吉星岩景区、曼贝依景区三个规划国家AAAA级旅游景区,努力构筑“一河两洞三山四园”景观群,倾力打造南国避暑养生之都。

左右江红色旅游区三大旅游区的交汇地带,是中越边关探秘旅游线上的重要旅游节点,是桂西南精品旅游环线的重要组成部分。德保境内年平均气温19℃,具有冬不严寒、夏无酷暑、春秋温凉、空气清新的特点,是休闲旅游、避暑养生的胜地。

从猎人到农夫 转危为机的第一步

□ IBM(中国)运营战略首席顾问 白立新

CEO到业务主管,将每个人的客户接触时间增加一倍,登门拜访关键客户,倾听客户的声音,从上至下建立客户为王的运营准则。

张先生所在的企业几年前进入了一个瓶颈时期,不论大家如何努力,始终没有突破性的增长。他被委以重任后,没有把自己关在会议室里冥思苦想业务战略,而是在3个月的时间里亲自走访了20家重点客户。他认识到,在前面几年市场需求旺盛的时候,公司采取了“快速收割”的业务策略,这对于拓展市场,扩大客户群,起到了至关重要的作用。在这个跑马圈地的阶段,市场份额是第一位的,否则一旦错过高速成长的时机,再谋求超速成长就会难上加难。然而,快速收割策略的局限是与客户的关系停留在产品应用的表面,客户服务始终也没有做到客户的心里。用张先生的话说,这时期就像狩猎,因为猎物遍地即是,打一枪换一个地方,也没什么不好。

他分析了当时的市场格局,那时最容易获得的客户们已经被他们或者竞争对手收割一遍了。所以他觉得公司必须转变运营模式,从跑马圈地到精耕细作,也就是针对重点行业的重点客户做深做透。

张先生要求他的运营团队像农夫种田一样,悉心呵护他们的每一寸耕地。于是,他们针对公司6大类产品 and 11个重点行业,建立了矩阵式的管理模式,同时对业绩考核及激励制度也做了调整,彻底改变了前台销售部门只负责收入,后

台生产和服务部门全面负责利润的管理方式。在新的管理模式下,行业团队负责从销售到交付的全过程,而且他们必须像农夫一样,既要收割今年的收成,还要为明年的业务准备种子,春天到了就要按时播种插秧,而且还要像经验丰富的农夫那样,玉米大豆交替着种植(倒茬),以免长期耕种一种植物,将土壤中的营养成分消耗殆尽。

果然,“农夫策略”使业务有了新的起色。近3年的业务均以30%的速度增长,这一速度基本是同行的两倍。

抓紧时间,放下猎枪,拿起锄头,是完全有机会实现运营转型的。其中有三个关键点,或许值得你参考:

1、将客户接触时间翻倍。不要急于搞复杂的客户管理流程和CRM系统,也许这些事还没做完,市场就复苏,机会就过去了。简则易从:从最关键的活动入手,比如从CEO到业务主管,将每个人的客户接触时间增加一倍,登门拜访关键客户,倾听客户的声音,从上至下建立客户为王的运营准则。

2、强化客户导向的激励体系。调整客户管理的绩效考核体系,提高客户满意度在考核体系中的比重。如果可能的话,可以采用NPS(Net Promotion Score 净客户推荐值),也就是客户主动将你推荐给其他企业的意愿和程度,评估你在客户眼中的价值。

3、让客户帮助你推动运营转型。邀请客户到公司,举办客户价值研讨会,或者建立客户咨询委员会,让客户帮着你规划客户服务流程,让客户帮助你监督流程的运行。

万豪在华扩张现隐忧 每年1家酒店撤出北京

万豪国际酒店管理集团11月7日宣布在华签约酒店数量达到100家。但记者发现,近3年来,平均每年都有1家万豪品牌的酒店撤牌退出北京市场。相比来看,其同业竞争对手的酒店集团包括喜达屋、雅高、希尔顿等均无撤牌酒店。就在其他酒店管理集团通过输出管理方式在中国市场高歌猛进的时候,万豪的扩张背后已显现隐忧。

就在其他酒店集团快速发展的时候,万豪却在10月6日的季度财报中曝出亏损,其在三季度净亏损1.79亿美元,原因是计入了与其分时度假业务相关的支出。万豪是全球十大酒店管理集团中唯一在三季度出现亏损的公司。(北京商报)

猛进的时候,万豪的扩张背后已显现隐忧。

就在其他酒店集团快速发展的时候,万豪却在10月6日的季度财报中曝出亏损,其在三季度净亏损1.79亿美元,原因是计入了与其分时度假业务相关的支出。万豪是全球十大酒店管理集团中唯一在三季度出现亏损的公司。(北京商报)

聚居着壮汉瑶苗等9个民族,其中壮族人口占98%。德保矿产资源丰富,境内有铝矿、铜矿、锰矿等20多种,是百色生态铝业可持续发展示范基地之一。“十一五”期间,德保县先后荣获“广西经济发展十佳县”、“广西科学发展进步县”、“中国西部最具投资吸引力城市”等殊荣。

德保是一颗冉冉升起的生态铝业新星。2007年底,总投资超110亿元的国家重点工程、我国铝工业历史上一次性投资最大、一次性建设生产规模最大的铝工业项目,广西华银氧化铝厂在德保顺利建成投产,氧化铝年产能200万吨,占广西的1/3。据介绍,华银氧化铝一期工程的开工建设及竣工投产,强有力地带动了相关产业的蓬勃发展,为建设富裕文明和谐的新德保奠定坚实的基础。德保县境内马隘工业集中区和足荣工业基地建设风水起,正引领德保工业产业发挥后发优势、在新形势下顺应经济社会科学和谐发展。

管工业的唐星善副县长向记者说:“我们下一步将全力打造百色生态铝业可持续发展示范基地,缔造一个城市宜居、乡村宜游、遍地宜商的‘梦里壮乡,多彩德保’。依托华银铝拉长铝产业链,瞄准精深加工方向,大力发展循环经济,实现二次创业。全面加速千亿铝产业工程建设步伐,把华银铝打造成中国铝工业的龙头企业,实现由传统农业小县向新型工业大县格局转变。”如今,实力德保,和谐德保日益凸显,实现由广西“乌克兰”到“广西温州”的华丽转身。

多彩德保: 一颗冉冉升起的生态铝工业新星

广西百色革命老区辖下德保县,钟灵毓秀,物华天宝。人言,来德保,即得宝。德保县位于广西西南部,是百色