

管理诊所

“打败亚马逊”是日本乐天的创始人三木谷浩史的宏远志向。但现实情况恰恰相反,乐天现在遭遇了亚马逊在日本当地的反戈一击。

反超乐天:亚马逊日本本土化成功三大因素

来自海外的消息,亚马逊日本凭借7300亿日元的年营业额,一举超越日本本土王牌电商巨头乐天。而亿邦动力网查看alexa数据显示,在过去六个月里,亚马逊日本和乐天的流量指数在非常接近,且自去年11月之后,亚马逊的访问量明显超过乐天。

突袭自营电商模式真空

相比亚马逊中国在国内的不紧不慢,其日本站为何能够成功实现对本地电商的反向包抄?

首先,分析人士认为,关于营业额的统计口径,为亚马逊日本提供了有利的舆论依据。由于日本乐天更多的是以商业地产模式在联合经营,虽然交易总额高达14000亿日元(约合人民币933亿元),但实际营收更多来自交易佣金服务,仅为4430亿日元(约合人民币295亿元)。

因此,难以和坚持自营为主的亚马逊日本相比(后者2012年营业收入为78亿美元,约合人民币486亿元),也便不足为奇。

虽然如此,换做中国市场情况则截然不同。如果按照该统计口径计算,天猫2012年成交额大致为2000亿元,假设以5%的服务费率计算,其实际营收为100亿左右;京东商城自营部分的全年营收也在450亿左右(全平台交易额达600亿元);亚马逊中国(仍难以望其项背)。

由此可见,亚马逊在中国要面临的竞争对手远远比日本更多更强大。在日本,乐天和亚马逊牢牢掌控渠道型B2C的市场份额,除此之外,很难数出日本第三大电商公司。相反,在中国电商市场中,亚马逊不仅要和天猫竞争,还要面对京东、苏宁易购、当当、易迅等等平台进行残酷激烈的规模排位赛,价格战不断,强行反扑显然违背了亚马逊中国相对沉稳的个性。

再有,在商业模式的比较上,在国内,除了天猫采用商业地产模式一骑绝尘,其他电商则悉数以自营起家,为了稳固市场地位,势必同亚马逊“死磕”。

而亚马逊在日本,则是依靠自营业务在当地有较为强大的市场基础,以及充分利用竞争对手在该业务模式上的短板,才得以反超。

乐天为何不做自营?

虽然乐天在日本电商界首屈一指的江湖地位仍在,亚马逊日本的成功让业界看到了并非只有联营模式才能独霸江湖。

相关人士向亿邦动力网指出,乐天模式之所以能在日本做得风生水起,关键在

于日本小作坊式的店铺居多,出售的民族特产流传已久,形成家庭品牌。乐天模式就是将原有的线下生意搬到线上,可以避免消费者奔赴千里之外去购买特产。

由于只需提供展示和去服务,乐天在商品采购、支付结算、库存管理以及配送物流等零售环节并无太多经验可言。

尤其是在物流方面,亚马逊凭借独立的物流网络和高效的分拣系统,已经在日本实现“当日达”。与此同时,在依靠规模化降低物流成本的过程中,亚马逊商品的价格竞争力开始显现。这些无疑都在撬动日本网购人群的消费神经。

这一点非常像国内天猫与京东之争。前者不断涌入乐于在线上建设渠道的品牌商,以期整体规模(GMV)的不断扩大,后者则致力于重金打造物流配送体系,并通过规模来实现商品的边际效应。

虽然暂时不足以分庭抗礼,但以自营为主的京东,在对供应链的管理和物流服务的支撑上更具杀手锏的优势。因此,马云要投资千亿,志在打造出承载10万亿年成交额额的阿里快递物流体系,反制京东。

无独有偶,乐天在物流短板上也采取一系列措施。除自建大型仓除外,还收购了物流公司,开始运营网上超市,快速发货。更值得注意的是,乐天已经有意识地向亚马逊自营模式靠拢,开始亲自动手操办从采购到经销的一系列环节。

全球布局亚马逊技高一筹

虽然口口声声想要击败亚马逊,但从全球市场的眼光来分析,乐天显然还无力与亚马逊相抗衡。

据亿邦动力网了解,乐天布局全球市场过程中,更多的是采用收购的方式。包括对美国电商网站play.com、美国的buy.com、法国的PriceMinister、巴西的Ikeda以及德国的Tradoria。而在收购之后,乐天则会将这些B2C网店逐步转化成为乐天B2B2C商城中上千家店铺的一家而已。因此,乐天的海外并购项目也基本围绕着实体店模式的联营模式进行业务扩张,其战略核心为吸引零售商并在零售商和消费者之间搭建桥梁。

但这种业务模式的拓展并非一帆风顺。与中方合资搭建的乐酷天平台的完败让其见识到了,在进军本地市场初始阶段即采用开放平台,并给本地商户带来更多利益,更没有为投资方和自己带来真正的回报。对中国电商市场环境和网购人群需求的了解上,乐天明显估计不足。

相比之下,亚马逊的全球化战略的实施上往往具有本地化创新,尤其是对本土市场和消费者的理解上,更胜一筹。这即决



相关链接

乐天资料

1997年5月乐天市场开设时入住乐天的商户有13家,第一个月交易额32万日元。2000年,创立3年的乐天成功上市,2011年日本乐天的年交易额首次超过1万亿日元。截至2012年9月乐天有会员7978万人,有3.9万家商户入住,经营商品达到1亿种。

PriceMinister、巴西的Ikeda以及德国的Tradoria。在亚洲地区,乐天先后进军泰国、印尼和马来西亚。2011年4月20日,乐天投资的中国B2C商城乐酷天宣告,因经营状况不如预期,未能盈利,停止运营。

除了直接投资电商网站,乐天还收购法国物流公司ADS,并于2012年5月以1亿美元注资图片社交网站Pinterest。

亚马逊资料

亚马逊创立于1995年,目前已成为全球商品品种最多的网上零售商和全球第2大互联网公司,在公司名下,也包括了Alexa Internet、a9、lab126、和互联网电影数据库(Internet Movie Database,IMDB)等子公司。

期的2.85亿美元增长114%。亚马逊国际部门(英国、德国、法国、日本、中国和西班牙)的净营收为90.93亿美元,较上年同期的75.29亿美元增长21%;运营利润为7000万美元,较上年同期的1.77亿美元下滑61%。

2012Q4财报显示,亚马逊北美部门(美国、加拿大)第四季度净营收为121.8亿美元,较上年同期的99.02亿美元增长23%;运营利润为6.08亿美元,较上年同

定了亚马逊能够在全球扩张的过程中,在与当地电商的竞争中更有威慑力。

譬如在中国,亚马逊不仅建立了仓储和运营中心,更重要的是开展了自建配送服务,保证在70%的用户可以享受当日或者次日达,这一举措是亚马逊在全

球都独一无二的,甚至超过了亚马逊在美国本土的服务水平。

而在日本方面,亚马逊近似的策略发挥了同样的功效,致使乐天本土市场反遭吞噬。

(亿邦动力网)

衡变喜获2012年度湖南省省长质量奖殊荣



2月20日上午,湖南省省长质量奖颁奖大会暨全省质量工作会议在长沙召开,特变电工衡阳变压器有限公司(以下简称衡变公司)作为湖南企业界生产质量、卓越绩效奖的突出代表夺得第三届湖南省省长质量奖,成为湘南地区唯一获此殊荣的企业,这是对衡变公司生产、质量管理

水平的褒奖,也标志着公司的生产管理、质量管理及控制能力已居国内同行领先水平。这也是继今年1月18日公司参与完成的“特高压交流输电关键技术、成套设备及工程应用”项目荣获2012年国家科技进步奖特等奖后又一殊荣。

湖南省省长质量奖是省政府设立的最

高质量荣誉奖,主要授予具有广泛的社会知名度和影响力,实施卓越绩效管理模式、质量管理水平和自主创新能力在国内同行业处于领先地位、取得显著经济效益和社会效益的单位和人,该奖项评选坚持高标准、少而精的原则,每年获奖的企业或组织不超过5个,并由湖南省省长亲自向获奖者颁发荣誉证书。颁奖会上,湖南省省长徐守盛亲自为衡变公司总经理种衍民颁发了荣誉奖杯,向衡变公司获得此次荣誉表示祝贺,并对衡变公司在产品质量、生产经营和科技创新等方面取得的成绩给予了高度评价,对公司未来的发展寄予了殷切的期望。

衡变公司始终把企业经营质量当做企业的生命,不断开拓创新,坚持走质量效益型道路,持续推进卓越绩效管理模式,不断提升了企业产品及经营质量。衡变公司自重组以来已实现了连续十二年的快速发展,面对全球经济持续下行、国内经济增长乏力、订单不足、产销下滑等严峻复杂的经济寒冬,衡变公司2012年度的合同量较前年同期仍然增长了45%,并连续8年成为衡阳市属企业第一纳税大户。在质量管理全过程严格遵循“严上加严,细上加细,慎之又慎,精益求精”方针,从细微处着手,加强质量管理,确保产品生产的每一个细节都处于受控状态。衡变公司在行

业内率先通过了ISO9001、ISO14001和OHSAS18001、国际IEC采标认证等系列保证体系,从产品设计、生产、检验和销售、运输、安装服务等每一个环节进行严格控制和把关,形成一个完整的质量管理闭环。通过不断创新质量管理模式,从大力推行“三交底、三工序、六看板、6S”的“3366”质量管理模式,到“四定一保”的准时化生产管理,使公司的生产、质量管理逐步迈向系统化、精细化管理模式,在行业中树立了可靠的品牌形象,为我国“一特四大”能源战略作出了积极贡献,受到了用户和行业专家的好评。

据了解,第三届湖南省省长质量奖自2012年3月15日启动以来,经各地政府、行业部门推荐,资料评审,专家组现场评审,顾客满意度测评,审查评议等多个环节层层筛选,最终授予衡变公司等五家单位为2012年度湖南省省长质量奖。几年来,衡变公司也先后获得了全国机械工业质量奖、全国机械工业质量效益型先进企业、全国机械工业企业管理基础工作规范化企业、中国驰名商标、中国名牌产品、国家高新技术企业、国家重点高新技术企业、中国机械工业科学技术奖特等奖、国家科技进步一等奖和国家科技进步特等奖等殊荣。

(记者 李凤发 通讯员 尹翔宇 马松伟)

管理日记

承认错误 不会影响你的权威

宁纺集团董事长 苏瑞广

其实,承认自己的错误并不一定是坏事情,它不会影响你的权威,不会让你的下属看不起你。相反,你的下属会更加尊敬你,因为你承担了自己应该承担的责任,因为你更有勇气。你承认自己的错误,使员工和你更加亲近。

喜欢吹嘘的人常不愿意承认错误,认为承认错误是有弱点的象征,承认错误会使他们觉得很难堪。他们担心会在下属、同事以及老板的眼中丧失信用;他们害怕会因此而影响晋升,没有成绩,他们害怕他人会揭露其错误,使他出洋相。所以,喜欢唱高调的人会不知不觉地掩饰错误,而且希望没有人发觉。

低调者清楚地认识到,每一个人都会犯错误,所以他不会害怕承认自己的错误。他知道,自己永远无法摆脱错误,因为人人都会犯错。但是,问题在于大多数人不肯认错。

对于管理者来说,掩饰错误的毛病可能是致命的,因为你看不到自己错误的原因,优秀的管理者都敢于承认错误。

看三大公司如何“抠门”

丰田如何控制采购成本

2007年,丰田公司的利润额比美国三大汽车厂的利润总和还要多。虽然通用销售额比丰田略低,但是远远高于丰田。这个奇怪现象的原因就在于,丰田的采购成本远远低于这三家厂商。在企业经营的各个阶段,无论是不是你本人进行采购,都要关注这个环节,因为它的空间实在太大了。

1、采购应多方询价,以中型供应商为主,也要考虑一些新成立的公司,刚成立的公司往往让利较多,但产品质量、交货时间、对方履行合同的能力都要好好评估一下。

2、中小企业也可以考虑采取联合采购,以数量压价格,这招在商品买卖中总是屡试不爽。

戴尔如何降低库存成本

戴尔公司是如何做到零库存的?利用互联网和上游供应商保持紧密联系。当下游客户把订单传到戴尔的控制中心时,控制中心把订单分解成若干需要采购的配件,然后配件采购订单通过网络立即传给各个上游供应商。上游供应商接单、按时生产配件,在90分钟之内就可以把配件运送到戴尔。戴尔再花30分钟时间卸载货物,然后严格按照订单的要求将配件放到组装线上。在整个过程中,戴尔电脑的库存时间仅仅有7个小时,而这7个小时的库存,也可以看做是处在周转过程中的产品。

从案例中可以看出,戴尔整条供应链的上下游协同配合;供应链上下游企业的信息化水平相当高;有强大的物流系统作支撑。大多数中小企业可能做不到这一点,但是也有可以借鉴的地方:

- 1、要对产品销量和产量有一个合理的规划,这样才能知道需要采购多少,避免库存持有成本或库存缺货成本产生。
2、原料采购上,要求供应商交货时间要合适,甚至可以分批供货,以减少库存。
3、要跟下游分销商达成协议,产品生产出来就迅速分销出去,减少产品在仓库里的时间。

ZARA如何降低IT成本

IT办公已经是当今的潮流,它在帮助企业提升竞争力方面的确起到了显著的作用。但对于很多中小企业来说,大大地占用了资金,却并没有达到大幅提高工作效率的目的。我们可以看一下西班牙知名服装连锁品牌ZARA的例子。

ZARA公司以高效和快速反应著称。货物销售, ZARA的门店经理会根据客户的反应,不断地调整衣服的款式、颜色等等。ZARA一年能够推出10000多个款式。整个公司的IT人员也只有50人,只占到了员工总数的0.5%左右。

为什么不用花大价钱购买昂贵的高科技设备,也能达到这样高效率的管理?

- 1、IT只能协助人做判断,不能取代人,不能提供任何决策,甚至做任何决定。
2、计算机化要标准化,并且有焦点。公司的科技原则应该是:“对你必须做的,做最多;对你可以做的,做最少。”例如,对于连锁店,分部必须要能够存储业绩数据,并且传回总部。因此,一套POS系统,并且能够回传总部,就是很重要的功能。除此之外,我们必须抗拒扩充其他功能的诱惑。
3、技术方案要从内部开始。技术方案提出应该是由企业的目标来决定的,必须让信息人员、使用人一起讨论需求,再看看市场上有哪些解决方案可供选择。
做到了这几条,相信创业者也可以像ZARA一样,使用很少的资金,却可以达到很好的IT效果。

(王国宇)

百年企业的真正价值

欧神诺在创立之初就立志成为“百年欧神诺”,期望将企业打造一个永不落幕的事业平台。让我苦苦思索的是:在百年征途中,作为企业的创立者和阶段性的经营者,如何为企业的长远发展打下坚实的基础?

将问题变成流程。企业将处理问题的经验整合提升为一套解决方法,并由专人整理成流程文档,后来者只要按流程和规

章办事,减少许多不必要的环节,避免重复同样的错误,就能大幅提高工作的效率。历经百年的优化,百年企业的流程也许不是最好,但必定是最适合自身的。

将历史变成数据。企业在长期的经营中,会留下各类经验数据,如技术研究资料、生产工艺指标、财务分析报告、市场分析报告以及客户资源档案等等。这是企业一笔巨大的财富,研究他们,就能将未来做

最精准的预测。

将品牌变成商誉。品牌的价值需要长期的信誉积累才能得到消费者的认同,企业的历史价值通过品牌彰显,使得一代又一代的消费者成为她忠实的客户,从而让企业的经营变得可持续。

将习惯变成文化。一年企业靠运气,十年企业靠经营,百年企业靠文化。规章制度只告诉我们不做什么,而文化才能够告诉

员工该做什么。企业多年的习惯经过多年的积累,传承最后固化为企业文化。

将挑战变成信心。经济低迷,金融危机正在蔓延,企业家们深感迷茫,甚至不知所措。而百年企业的优势在某种程度上是心理上的支撑,经营百年给予他们的不仅仅是历史沉淀和积累所赢得的荣誉,更是一种经历百年所带来的心理的强势,不惧风霜雨雪的坚定自信。

(鲍杰军)