

6 管理诊所 Management Clinic

8 月份刚完成新一轮融资。拉手网市场公关总监刘晨亮表示:“当前拉手最重要的是,借助 O2O 的好时机进一步提升运营效率,提高市场份额,逐步做到盈亏平衡。”

完成新一轮融资 拉手网 IPO 败后欲东山再起

一着不慎满盘皆输。曾经他是行业领跑者,从 2010 年 3 月 8 日上线,短短一年的光景,拉手网成为中国内地最大的团购网站之一。仅 2010 年交易额就近 10 亿元,每月增速 100%。正是这种扩张的欲望,导致公司只看重规模而不断扩张,而忽略了线上线下的打通,为后续的发展埋下隐患。“拉手网的经营从一开始就不是以客户为中心,在美团、大众点评等同行苦练内功地做地推的时候,他却在疯狂打广告,玩着烧钱的游戏。”电商人士鲁振旺表示。而彼时,美团早早已开始布局四五线城市。而另一边的大众点评,因为最早是做优惠券的起家,在上海、南京有很深的基础,其转型做团购也是顺理成章的事情。反观拉手网,当时更看重的是自己的规模效应。随着 2011 年 IPO 的失败,拉手网开始没落,渐渐退出了团购行业的第一梯队,市场份额锐减。“从去年四季度的数据来看,美团、大众点评、糯米、窝窝、拉手这五家市场份额将占 95%左右,其中拉手占 5%左右甚至更少。”北京电商分析人士李金表示。然而,值得庆幸的是,能够在 2012 年千团大战中活下来,已经是不幸中的万幸,用市场人士的话说就是,起码它还活着。经过不断的修正,整装待发的拉手网大有反扑之势,今年 8 月份也刚刚完成新一轮融资。

经营的缺失

规模至上的经营思路背后,是近乎疯狂的融资扩张。拉手网于 2010 年 3 月 18 日成立,同年 4 月就获得了天使投资泰山创投的注资。紧接着,6 月获得金沙江创投等投资机构的 500 万美元 A 轮融资和 500 万美元的财务借款。急速的融资扩张很快把拉手拉网进了一系列意想不到的困境当中。一方面,无休止的烧钱导致其资金链变得异常紧张。为了满足对资金的需求,在 2011 年 4 月,拉手网宣布完成第三轮 1.11 亿美元的融资,该轮融资由麦顿投资、历峰集团旗下的一家 PE、金沙江创投以及其他两家基金共同投资。

管理学堂

采取“首问工作制”处理投诉

公司的销售人员向我反映了一件事:客户打电话给公司技术服务部,询问产品使用的问题,先后打了 4 次,才找到管事的工程师。不料,该工程师手头正忙着别的工作,草草几句话打发了客户,根本没解决问题。客户很生气,跟销售人员大发脾气。高层感觉到问题的严重性,下决心整顿,于是就推出了“首问工作制”。所谓的“首问工作制”,就是第一个接到客户电话的人,必须全程处理客户请求,直到客户满意为止,避免客户来回找人。实施这项制度,有几个关键点必须把握:
1.领导以身作则。许多领导接到客户的电话,会习惯性地来一句:“我马上安排 xx 去做,请你与他联系。”通常,这位受命的下属也不“辱使命”,毕竟是领导的安排。问题在于,作为领导,这种做法起了一个不良示范。所以,安排属下做,不如做给属下看。
2.对基层员工充分授权。小欧是一个技术工程师,他接到客户的电话请求,处理这件事,小欧需要调度内部资源。如果他没有授权,大家不听他的,那么,他理想的选择只有一个:踢皮球。这种授权有点特殊,它不涉及财务、人事变动和计划的执行,仅限事权,即基层员工可以就某件事——客

沟通要有“职业范儿”

中层管理者应该有意识地养成职业化的沟通习惯。
第一,开口之前要知道说什么,即明确沟通的目标。办公室通知各部门主管于周三下午 2:00 在公司会议室开会。1:50 左右,大家陆续到达会议室。一人问另一人:“今天会议的核心内容是什么?”“我也不知道,让来开会就来呗,让发言就说说,不用发言就听听。”会议通知未就会议目标、会议内容、发言人等做详细说明,试问这样的会议沟通能达到预期的目标吗?这样的情况你是否也经常遇到呢?
第二,要知道怎么说,即掌握沟通的态度。有的人讲话缺乏真诚,或者充满了傲气,

短短两年时间,拉手网累计完成三轮融资,金额共计 1.66 亿美元。此时拉手网的估值已经高达 11 亿美元。这已经完全是以 IPO 来估值,而不是简单的风险投资了。融资成功之后,拉手网随即开始烧钱做规模。据拉手网招股书显示,2011 年第一季度,拉手网的总收入是 2261 万元,亏损额 2.19 亿元。“当时,我们重点做的是品牌建设,所有的经历都是在围绕扩大规模上做功课。”拉手网市场公关总监刘晨亮表示,“其中包括我们看到的,请葛优做代言,再有就是在公交车、地铁、电视等终端的投放,一轮接一轮做了很多轮的这样一个扩张推广。随着一轮接一轮市场推广的投放,公司规模也在不断壮大,两年的时间,公司员工规模最高达到 6000 人。与此同时,2010 年第二季度到 2010 年第四季度,拉手网的注册用户从 30 万增长到了 450 万,活跃付费用户从 3 万增长到了 130 万。尤其是在资金方面,2010 年第四季度的收入 996 万元,是第三季度收入 47.8 万元的 22 倍。终于在 2011 年 10 月底,拉手网启动在美国的 IPO,拟融资 1 亿美元。然而,迅速扩张导致的另一个隐忧也暴露出来,之前的组织架构和管理机制不能满足迅速扩张的人力资源,公司一度陷入山头林立的内耗当中。与此同时,资本市场对团购网站赔本赚吆喝的种种质疑声不断加大。在资本市场看来,团购行业最大的问题是“不赚钱”,毛利率仅在 5%到 10%,远低于传统行业的毛利率。“在上市关键节点,任何的瑕疵都可能会被放大,进而影响整体上市计划,导致上市失败。”“当时拉手上市的时机并不成熟。”刘晨亮对记者表示,整个团购行业出现时间不长,资本市场对团购理解不深,当时资本环境对中概股不利。冲击 IPO 失败,拉手网元气大伤,慢慢跌出了团购网站第一梯队的行列。“目前团购网站主要是美团、大众点评、糯米团三分天下的业态。”北京电商分析人士李金表示,从去年四季度的数据来看,美团、大众点评、糯米、窝窝、拉手这五家市场份额将占 95%左右,其中拉手市场空间占

户的请求、客户问题的解决等,要求同事配合,调配一定范围内的资源,迅速响应客户,以提高客户满意度。当然,基层员工在处理此类事件的过程中,如果遇到障碍,相应的主管应随时支持,对不合作的员工提出警告,追究责任。
3.责任人把关。无论哪个客户,无论客户的哪类请求,都可归口为企业内部的某个人负责。例如,山东的客户在销售上由 A 负责,山东客户提出水泵的维修问题由 B 负责。首问工作制的前提是,A 或 B 不在岗位,而山东的客户打来了电话,由 C 责任人处理。这种情况,并不等于 C 就甩开 A 或 B 不管了。C 在处理事情的过程中,要及时询问责任人(A 或 B)的意见,处理完毕后,要向责任人通报结果。如此一来,既保证了内部工作的衔接,又不至于让客户感觉唐突。
4.对首问响应人员进行奖励。首问响应人,即第一个接到客户电话,并将问题处理圆满的人。就岗位责任制而言,这个角色做了大量分外的工作,为企业创造了新价值,当然应该获得奖励。否则,就没人愿意干这种事。在具体的操作过程中,企业可以将此记入功劳簿,用于月度、季度和年度的考核。(王浩)

给人一种高高在上、颐指气使的优越感。这样,对方很难接受,更别说认同了。因此,处在中层位置上的你,在对待下属和同级时,一定要学会保持谦和的态度与人沟通。
第三,要知道应该说多少,即把握沟通的尺度。这个世界不缺道理,关键是怎么能让对方领悟道理。教育者的最高境界是让被教育的人说出教育者想说的话。因此,我们在与人沟通时,要给予他人更多的空间去思考、去体会。
沟通必须包含三个行为,即说的行为、听的行为和问的行为。作为中层管理者,一定要具备说活目的明确、讲话态度谦和、沟通留有余地的“职业范儿”。(金丽)



5%左右,甚至更少。

麦顿投资出局

IPO 的失败,直接连锁反应就是原公司管理团队陆续离职。其中包括拉手 CFO 以及创始人吴波的相继隐退。而如今,拉手成为投资人控制的公司。目前,拉手网的前两大控股股东分别是麦顿投资和金沙江创投。而麦顿投资为拉手第三轮融资的领投方,占公司股份略高一些,为公司实际控制人。在团队管理上,包括 CEO 周峰和人事 VP 都是投资方的人。周峰是职业经理人出身,之前做过销售,曾供职于戴尔公司。2012 年 4 月,作为金沙江创投的指定人选,周峰以副总裁职位加入拉手,并且在 6 月开始逐步接管拉手各项业务。“现在公司采取的是扁平化的管理模式,围绕公司新任 CEO 周峰下设人事 VP,以及十几个大区经理新运营团队,在发展模式是渐渐形成一个 O2O 线上线下的商业闭环。”一位接近拉手的业内人士表示,“对于职业经理人的选用,我们未来更关注将是人均效能,而非之前吴波时代的一味地追求规模效应。”IPO 失败,不仅引发了拉手网的人士动荡,公司估值也大受影响,由最初的 11 亿美元迅速缩减到现在的 6 亿美元左右。但即便估值一路走低,金沙江创投仍保持着四年前的态度,“团购市场是经得起时间和用户的考验的。”

老牌快时尚遇中年危机艾格收缩百货渠道



洋时尚也有不景气的时候。上半年中国区营业额再度下滑 6.1%,这是旗下拥有艾格(Etam)品牌的艾格服装零售集团 2014 年上半年财年的业绩。而此前拥有 Esprit、Edc 品牌的思捷环球 2014 财年前三季度销售额再度下滑-6.96%至仅 188.62 亿港元。在目前整个服装行业深度调整的大背景以及 H&M、ZARA 等众多快时尚品牌的夹击下,昔日在中国高歌猛进的老牌快时尚遭遇“中年”危机。

品牌老化硬伤

记者从艾格的报表见到,今年上半年财年,其实现营收 5.98 亿欧元,同比下滑 1.6%。其中欧洲市场同比增长 4.8%至 4.117 亿欧元,中国市场拖了后腿,同比大幅下滑 6.1%至仅 1.868 亿欧元。对于中国业绩的下滑,艾格指出,艾格在产品和商业模式上都遇到困难,艾格在 2013 年销售已经下滑,尤其是在百货商场渠道。“艾格在中国业绩下滑除了整体大环境的影响外,还有其他原因。”中投顾问轻工业研究员熊晓坤指出,一方面,其创新能力下滑,设计风格对消费者吸引力逐渐减弱;另一方面,在销售环节的活跃度较低,略显疲态;此外其品牌宣传没有进一步扩大,致使品牌影响力日益削弱,受到其他新兴品牌冲击严重。

2011 年,拉手网第三轮融资 1.11 亿美元。除了麦顿投资、历峰集团旗下的两个基金之外,金沙江创投领衔其他两家基金认购了 5000 万美元左右。“这几轮投资下来,金沙江创投共计投资不到 1 亿美元,占公司股份的 30%左右,为公司第二大控股股东,与第一大股东麦顿投资旗鼓相当。”金沙江创投有限合伙人朱啸虎介绍。朱啸虎对记者表示,团购网站万里马拉松只跑了一半,现在还很难说谁能笑到最后,“在中国电商团购领域,机会不只有美团、大众点评才有,恰恰相反,糯米团有,拉手网同样也有机会。”据记者获悉,今年 8 月,拉手网已经完成了新一轮融资。“本轮拉手网融资规模不大,跟美团 5 月份的 3 亿美元融资规模相比要小很多。”据一位电商人士透露,最新一轮融资也并没有新的资本进入,仍是前几轮资本在跟投。记者随后向朱啸虎求证,其回应称,“的确,拉手网进行了新一轮融资,而且我们也在里面。”而对于市场普遍关心的资本退出问题,朱晓虎表示,“我们投资拉手网的这部分资金的生命周期 12 年,我们 2011 年进去,现在只不过三年,离我们退出时间尚早。”在新一轮资金资金的使用方面,刘晨亮对记者表示,当前拉手最重要的是,借助 O2O 的好时机进一步提升运营效率,提高市场份额,逐步做到盈亏平衡。(吴旭光)

老牌快时尚遇中年危机艾格收缩百货渠道

3080 家,比 2012 年高峰时期的 3355 间减少了 275 间。这种调整虽然有一定效果,但依然难以挽救其困局。艾格在半年报中指出,网上销售以及购物中心的增長较好,不过依然未能抵消百货商场渠道的下滑带来的影响。对于未来的调整方向,艾格指出,未来需要顺应中国市场的消费多样性,减少折扣率以及在一个新的品牌平台商运营,这个平台要强调艾格法国品牌的根基以及适应中国消费者的品位需求。“这种调整需要一个周期。”崔洪波认为这种调整会很艰巨。“不是说你想向快时尚方向转型你就会变成一个快时尚品牌,最关键的是消费者要认为你是一个快时尚品牌。”崔洪波认为,这需要有新的方式来带动。这些老品牌能否调整得过来,取决于其风格、设计是否能做到差异化,是否能跟上潮流,以及其品牌是否有独立的个性和号召力。这些老牌快时尚以前以代理为主,门店管理能力并不强。而现在的快时尚巨头以直营为主,具备强大的零售运营能力。“老品牌其实可以学习店铺管理经验等。”崔洪波指出。(黄丽嫦)

收缩百货渠道

实施上,艾格早就意识到中国市场的发展瓶颈。据了解,艾格计划结束 200 个销售专柜,同时在购物中心开设独立门店,要强化发展在线销售。据其上半年财报显示,上半年艾格在国内已关闭 88 家门店,目前总门店数为

▼ 相关阅读

阿里京东融资路

互联网企业要想做大做强,强大的资金支持是必不可少的。因此。融资行为在企业发展过程中起到至关重要的作用。不管是何种互联网企业,都是从获得天使投资或风险投资开始互联网属于典型的资本密集行业,市场壁垒高,它的启动和生存必须建立在相当的资金量基础之上。

阿里巴巴融资历程

2005 年: 傍了洋大款雅虎,拿了 10 亿美金;2011 年: 马云将支付宝资产转移到个人控制公司;2012 年: 国资入股,接手雅虎一半(20%)股权;2007 年-2012 年: 阿里巴巴外贸业务板块上市再退市。

京东融资历程

2007 年: 获今日资本 1000 万美元;2009 年:2100 万美元,今日资本、雄牛资本、梁伯韬私人公司;2011 年: 15 亿美元,俄罗斯 DST、老虎基金、红杉资本等 6 家基金和个人融资;2012 年:4 亿美元,加拿大安大略教师退休基金、老虎基金;2013 年:7 亿美元,加拿大安大略教师退休基金和 Kingdom Holdings Company 等;2014 年:2.14 亿美元,腾讯。

▼ 延伸阅读

艾格将在欧洲市场推出彩妆

在半年报中,艾格透露将针对欧洲市场推出彩妆系列。其品牌发言人在接受法新社采访时表示,从现在到 9 月底将推出 600 款彩妆产品、32 款配件(粉刷,化妆海绵等)以及沐浴产品(沐浴露,保湿乳液等),它们将在艾格品牌门店内开辟 15~25 平方米的“专柜”形式销售,产品同时也在官网销售。虽然其并未透露彩妆系列是否将进入中国市场,但艾格在半年报中也透露,将在中国市场更专注于严控存货,将权力下放到销售管理层,将更接近这 3000 余家门店。其特别提及,将专注于打造一个可容纳更多欧洲品牌的平台,这样业界对艾格未来是否也会将彩妆引入中国市场以挽救业绩的下滑充满遐想。目前在中国市场,艾格共有艾格、艾格周末,E S,内衣系列,E -Homme 和专门针对购物中心的 E&Joy 系列。