

MBA 优生榜

EMBA 学子张良: 电商不是终点

■ 欧商

人物档案: 张良
中欧 EMBA 2012 级北京班学员
1998 年获得南开大学企业管理学士学位
1999 年到 2001 年担任网易市场营销经理
2001 年到 2006 年开始创业, 曾作为中国大型电商如当当网、亚马逊中国等的供应商
现任兰亭集势联合创始人兼总裁

作为 2013 年第一单在美国成功 IPO 的中概股, 兰亭集势因打破中国互联网企业在美股长达 6 个月的沉寂而备受关注。然而, 作为公司四名创始人之一, 张良对这家国内最大的 B2C 外贸电商网站有着比上市更高的期待。

“混乱期”后的明朗

“我用这两三年换取了许多经验, 慢慢了解到, 自己可以在哪个领域做下去。”

1998 年大学毕业之后, 张良曾在网易从事市场营销工作。“刚刚毕业一两年, 我没有什么经验。事实上, 当时做互联网, 所有人都没有经验, 都只能摸着石头过河。”张良说。就在一两年后, 他选择辞职去创业, 领域也和互联网相关——2001 年到 2006 年, 张良创办的第一家公司为包括当当网、亚马逊中国等国内大型电商担任供应商。

回想起当年的经历, 张良坦言自己走过许多弯路。“很早出来创业的确可以学到很多, 但无论是经验还是资源的积累都不够, 管理方面也不太懂。”他表示, “对比之下, 许多 35 岁、40 岁左右的创业者已经有很多人脉和资源, 创业的起点也高。”

张良曾尝试过互联网广告、产品定制等方向, 虽然赚了一点钱, 却还是遭遇了发展瓶颈。在他看来, 因为缺乏判断力, 创业的前三年是“混乱期”, 但这种经历却又必不可少。“我用这两三年换取了许多经验, 慢慢了解到, 自己可以在哪个领域做下去。”对他而言, 正是因为这几年的“折腾”, 才能让自己在后来的果断地抓住机会进入外贸电商领域。2006 年夏天, 张良第一次了解到外贸电商业务, 开始在自己公司内部测试。在为国内

几大电商供货的同时, 公司很快组建了一个小型团队, 小规模地测试。幸运的是, 业务在 2006 第四季度上线, 恰好赶上了外贸电商零售业最好的节假日期间, 公司也因此取得了非常不错的成绩——三四个人的团队在几个月之内就达到了 100 万元人民币的月销售额。

“那时有运气和机遇的因素: 时机好, 没什么人竞争, 而测试的时间又是旺季。”张良说, “而这个结果又说明, 外贸 B2C 业务很有前景, 并且市场在当时还比较好做。”

张良很快找到了另外三位合伙人, 于第二年年初共同成立新公司, 名为“兰亭集势”, 而公司的基本模型也已经确定: 做跨国 B2C, 用 Google 推广, 用 Paypal 支付, 用 UPS 和 DHL 发货。很快, 公司就得到了来自徐小平的天使投资。

有人将兰亭集势评价为“懂技术的人创立的电商网站”, 在张良看, 四位创始人都有丰富的经验, 各有擅长的领域而又相互补充。“我们这几个人中, 有来自谷歌、对搜索引擎非常了解的, 也有国外学成归来, 创办过博客网站的。大家对分工没有什么异议, 每个人做擅长的事, 并且将这种方法一直延续了下来。”

专注比野心重要

“两线作战是不实际的。”

国内的电商领域在几年间几经沉浮。卓越网、当当网作为最早一批互联网电商企业, 一直没有爆发, 而 2008-2009 年, 电商领域变得喧嚣, 热钱不断。

那时刚刚成立一两年的兰亭集势, 站在了十字路口。“我们曾经想过, 国内的电子商务这么火, 要不要也开辟一块业务, 做国内市场?” 然而, 对自身能力的分析, 让张良和其他创始人放弃了这个想法。“我们只能专注一件事情, 一个市场, 而国外这个市场已经足够大了。”他说, “两线作战是不实际的。”张良分析, 无论是公司的资源和人力都不能支持国内和国外两个业务同时进行。而他的选择被证明是正确的——几年内, 电商的游戏规则发生了巨大变化, 流量不断向大平台集中, 许多中小电商或倒闭, 或收缩, 或被收购, 寒冬难挺。

张良认为, 虽然针对国外市场的电商不像国内电商一样火爆, 但优势明显, “第一, 它的市场很大, 电商在中国就有这么大

的市场, 可想而知, 全球市场会有多大; 第二, 市场的增长也很不错, 几年前每年都有 50% 以上的增长, 近几年大概是 30% 以上。”

正因如此, 许多国内电商也对国外市场虎视眈眈, 纷纷开辟国外业务, 但大都不太成功。在张良看来, 国内和国外电商业务在方方面面有着很大的区别, 而瞄准国外市场的国内电商如果不能将核心资源、核心能力运用在新业务上, 恐怕难有起色。

首先, 国际贸易在供应链端的要求就非常不同。“简单来说, 京东商城上的大部分产品是没办法拿到我们网站上来卖的。”其中有款式、颜色等审美差异的原因, 也有电压、认证标准等硬性的技术问题。

其次, 交流语言的不同给外贸电商设立了较高门槛。张良介绍, 兰亭集势上至少有 20 多种语言, 甚至能支持希伯来语、荷兰语等小语种。公司聘请了许多专业的客服人员, 负责人往往都来自当地。“他们除了语言优势外, 还了解当地的文化, 知道什么样的商品是适合自己国家的。”在推广方式上, 外贸电商也需要因地制宜, 比如使用国外的搜索引擎和社交网络来做宣传。

张良介绍, 兰亭集势虽然拥有技术研发中心, 但业务也会根据各个国家划分, 如此一来, 运营这样一家面向国外市场的 B2C 公司, 难度和复杂程度就要比运营国内同类公司高出一些。

不只是 B2C 电商

张良并未将兰亭集势定义为简单的 B2C 外贸电商, 他对公司有着更高的期许。

之前拥有丰富供应链经验的张良, 在兰亭集势主要负责供应链优化。早期兰亭集势对外贸厂家并没有太多要求。当商品的需求量越来越大, 公司的主要任务便是如何引入大量供应商, 每个月上线大量商品, “这个时候任务也不是很复杂, 我们增加了更多的人员, 与更多供应商合作, 完善系统开发, 让它顺畅地运转起来”。公司的供应商数量在 2010 年时为 600 家, 到 2012 年时, 这个数字已经变为 2000 家。到了第三个阶段, 兰亭集势需要解决的主要问题就是价格。

“供应商已经很多, 但作为供应链, 特别是对 B2C 的供应链来说, 采购价格尤为关键。”张良说。为了控制采购价格, 公司摸索出一套平台竞价的系统, 让供应商在后台竞

争, 而在消费者能够看到的前台, 仍然是一个商品、一个价格。与此同时, 还要将中间的外贸公司、进口商、批发商等中间环节去掉, 往产品的“根源”走, 做到直接从工厂进货, 以提高利润。

而供应链中出现的许多问题, 兰亭集势都可以通过自身开发的软件解决。为了保证服务质量和发货速度, 公司需要提前备货, 甚至将热销品提前运往位于美国、欧洲等地区的仓库, 做到消费者下单后直接从当地发货。而整个环节中稍有不畅便会出现缺货或库存积压等问题。“我们是通过系统和数据分析来解决这些问题。”张良说。无论是进出货量, 运往国外的货量还是国外仓库要保证的货量等信息, 兰亭集势都可以通过数据提前计算出来。正因如此, 其库存周转速度也比普通电商快得多。

张良认为, 身为一家互联网公司, 技术是重中之重, 这就是兰亭集势不惜花费大量人力、物力搭建包括供应链、市场投放和 ERP 在内的许多管理系统的原因。“市场上有许多 ERP, 但它不一定适合我们, 以后的维修和修改也会出现问题。而自己开发出来的系统非常适合自己企业的现状, 后续的调整也会比较容易。”以搜索引擎的广告投放为例, 兰亭集势自己研发的系统已经可以做到自动化的竞价和投放, 系统能够管理数以百万计的词条, 不仅能够保证准确率, 还能够基于数据迅速得到点击率、转化率等结果。

张良并未将兰亭集势定义为简单的 B2C 外贸电商, 他对公司有着更高的期许。“我们要慢慢地开始定制业务, 推出自营品牌。”他介绍, “销售比较好的产品、符合条件的产品我们会找到厂家定制, 使用我们的品牌。这也与整个公司的发展战略相关”。

在张良看来, 兰亭集势应该肩负着更重要的任务, 就是让中国商品走向世界的时候, 将中国的品牌也在国外市场占据一席之地。

“中国有这么多品牌, 但能够真正能走向国外市场的, 实在寥寥无几。怎么帮助中国品牌走出去? 这是我们从开始创立企业时就一直想做的事情。”张良解释, 它们的困难之处往往是在国外渠道和市场推广上。市场广告的投放对于大多数中国企业来讲成本太高, 而兰亭集势既可以作为营销渠道, 又是很好的宣传平台。而他十分看好这个方向, “因为越来越多的中国企业想走出去, 而且已经具备了走出去的条件”。

星巴克 CEO 舒尔茨的 12 条商业经验

■ 约翰·兰普顿

凭借在 65 个国家拥有超过 2.1 万家专卖店, 星巴克成为美国增长最快的公司之一。那么, 这个品牌究竟是如何经历了如此惊人的增长?

以下是你可以从美国增长最快的咖啡品牌身上汲取的经验。

1971 年, 一家咖啡馆在西雅图历史悠久的派克市场开业了。现在, 这家以《白鲸记》中亚哈船长的大副命名的小咖啡馆, 已经成为世界上最大的咖啡馆。

凭借在 65 个国家拥有超过 2.1 万家专卖店, 星巴克成为美国增长最快的公司之一。公司从 1994 年的 425 家门店猛增至 2013 年的 19767 家。而且, 没有迹象表明它有任何减速的计划。那么, 这个品牌究竟是如何经历了如此惊人的增长?

在这里, 我们可以从星巴克及其大无畏的领导人霍华德·舒尔茨(Howard Schultz)那里学到最重要的 12 条经验:

1. 要有公司使命

星巴克有一个简单的使命: 激发和孕育人文精神——每人, 每杯, 每个社区, 每次。

公司坚持实践这一使命宣言已超过四十年, 因为星巴克不仅仅是一个咖啡馆, 对于需要从事琐碎的日常工作中解脱出来的人们来说, 它已经成为他们喜欢的一个好去处。它已经成为朋友小聚和商务人士开会的首选地点。

无论顾客们的年龄、职业, 也无论星巴克咖啡馆的位置, 星巴克都希望提供给人们一种独特的体验: 即, 星巴克咖啡馆是一个放松的地方, 一个工作和社交的地方。

2. 向你的客户问问题

如果你曾经去过一家你不是经常去的星巴克, 你可能会注意到, 员工有时会问你想要什么。当谈到客户服务时, 这是一种简单而有效的技巧, 并且也是营销者们应该利用的技巧。

当你知道你的客户想要什么时, 你就可以帮助他们做出最终的营销决策。

3. 要了解你的客户和员工

说到了解你的客户, 如果你经常去星巴克, 那么你就一定知道, 你最喜欢的咖啡师知道你的名字以及你想点什么饮料。这一点小小的人情味会令你印象深刻, 因为, 为顾客提供这种令人难忘的亲身体验是可以让顾客高兴的一个最重要的因素。

同时, 也要了解你的员工。你永远不知道他们可能会给一桌客人带来什么。例如如



典的星冰乐(signature Frappuccino)就是由一个叫迪娜·甘平(Dina Campion)的星巴克一线员工发明的。

4. 要有创新性

星巴克尽量忠实于其传统, 但公司也非常具有创新性。例如, 由于意识到客户想在他们的位置上消磨更多的时间, 星巴克 2010 年开始提供免费的 Wi-Fi。由于意识到客户希望他们在家里享受他们的产品, 星巴克推出了 Via 速溶免煮咖啡品牌和它自己的 Verismo 单杯咖啡烹煮机。该公司甚至允许客户通过 iPhone 手机软件购买他们的产品, 并且是第一批进军移动服务市场的公司之一。

所以要记住——虽然忠于你的传统很重要, 但是适应并且欢迎改变也很重要。

5. 要勇于承担责任

你会在星巴克点饮料有没有被弄错的时候? 如果有的话, 当时的情形是什么样子的? 毫无疑问, 你一定会收到你想要的饮料。星巴克培训员工每一次都为他们的客户提供最好的体验。这意味着他们要为任何差错承担责任。

我们都会犯错误。然而, 差距的根本在于, 坦白地承认这些错误并且以专业和及时的方式解决它们。

6. 要有勇气不按常理出牌

你可能会注意到, 几乎在每一个角落都有星巴克。星巴克是通过聚合(clustering)特意这样做的。星巴克不只是关注交通模式, 竞争位置, 甚至客户群体, 而是更多地关注于覆盖整个地区。虽然有人担心这会导致自

我蚕食, 但是这种不按常理出牌的举动使公司通过阻断竞争而占领了市场份额。

有时候你不得不与别人背道而驰并且做一些其他公司没有做过的事。这样做也许有点冒险, 但是也可能为你的公司带来效益。

7. 要接受社交媒体

我们大多数人都知道, 社会化媒体在公司的推广和营销过程中发挥着很大的作用, 但是, 你怎么能完善你的社交媒体形象? 星巴克使用图片共享网站 Instagram 讲述它的品牌故事。公司不仅使用这个基于图像的社交网络展示产品, 而且还通过共享客户的图片或者创建有吸引力的图像来获取人们对于其品牌的热衷程度等信息。

有一个完善的社会媒体形象是非常重要的, 但最重要的是, 要为你的品牌找到合适的平台, 并且一定要使你的客户能够接触到。

8. 任何事情都是重要的

不要忽视小事情, 要注重每一个细节。为什么? 因为任何事情都是重要的。当会计师告诉你, 可以通过将两层卫生纸换成一层卫生纸来省钱时, 这个想法被拒绝了。星巴克觉得一层卫生纸不符合作为“买得起的奢侈品”的品牌形象, 并且很难为 4 美元一杯的咖啡做出合理的解释。

9. 选择合适的合作伙伴

多年来, 星巴克选择了一些合作伙伴以帮助其扩大业务。例如, 1993 年, 星巴克公司与巴诺(Barnes & Noble)连锁书店合作, 在其全国的书店提供星巴克产品。还有什么比一

本书搭配一杯咖啡更好的呢?

星巴克最近的合作伙伴关系是与苹果公司缔结的。自 2006 以来, 星巴克和苹果一起合作, 为客户提供“咖啡馆体验”。这种合作伙伴关系使人们能够在 iTunes 上购买他们在星巴克听到的歌曲。

公司还与一些帮助服务和促进社区的组织合作, 这些组织包括从美国红十字会到美国拯救儿童全球绿色组织等所有相关组织。

无论你是否与优势互补的企业合作还是与非营利机构合作, 这样做是快速有效的将你的品牌引入市场的一种非常好的办法。

10. 品牌形象要连续一致

品牌形象连续一致是创造忠诚顾客最好的方法。如果你提供一流的客户服务以及优质的产品或服务, 人们就会总是期望从你的公司得到那些服务和产品。星巴克完成了一件非常出色的工作, 为客户提供稳定的产品质量及优质的服务。如果你走进一家位于纽约市的星巴克, 点一杯摩卡拿铁咖啡, 那么你也可以在西雅图点到完全一样的饮料并且期待获得同样质量的产品。

11. 要适应地区环境

虽然有品牌形象连续一致的产品是很重要的, 星巴克仍然做了大量的工作, 以适应当地的环境。这意味着, 虽然你可以期待从东海岸到西海岸都可以喝到相同的拿铁咖啡, 但是, 星巴克的实际体验却是随着区域的不同而变化的。例如, 位于迪士尼加州冒险乐园(Disney California Adventure)的星巴克和位于旧金山或者费城的星巴克看起来完全不同。就像马克·特瓦特(Mark Tewart)所指出的那样, 星巴克给人的印象是, 比起全国性品牌, 它更是一个地方性或区域性品牌——这与星巴克品牌的使命完全相符合。

12. 要有合适的领导人

现在说起来真叫人难以置信, 但是退回到 2007 年, 星巴克正处在困境之中。在那个时候, 作为董事长的霍华德·舒尔茨指出, 该公司已经失去了它的发展方向。“对利润的追求成了我们存在的理由, 但是, 这并不是经营星巴克的理由。我们所要做的是: 超越客户的期望”。

那么, 霍华德·舒尔茨做了些什么? 他让 1 万个管理人员到新奥尔良参加为期四天的会议, 对他们进行激励和挑战。结果呢? 这 1 万人带着“潮水般的能量”离开了会议。截至 2013 年, 星巴克实现了创纪录的利润。

在每一个成功的企业中, 有合适的领导人来重整旗鼓是另一种行之有效的策略。



在职 MBA 依然是主流 全职 MBA 热度不减

■ 无铭

近日, 英国《金融时报》公布的 2015 年度全球全职 MBA 课程百强排行榜, 哈佛商学院(HBS)蝉联冠军宝座, 击败了伦敦商学院(LBS)和宾夕法尼亚大学沃顿商学院(Wharton School of the University of Pennsylvania)的挑战。伦敦商学院和沃顿商学院分列第二和第三位。去年排名第二的斯坦福大学商学院(Stanford Graduate School of Business)今年和欧洲工商管理学院(Insead)并列第四。令人惊喜的是, “中国军团”的进步也尤为突出, 今年共有 6 所中国商学院进入前 100 名。

10.8 万美元薪资

本次是哈佛商学院第六次荣登《金融时报》的全职 MBA 课程百强排行榜榜首, 也是连续第三年蝉联冠军。该学院的校友在毕业 3 年后的平均薪资排名位居第一, 达到 17.991 万美元(加权以后), 几乎是他们未攻读 MBA 之前薪资的两倍。哈佛在校友的职业发展方面也位居前列, 其 MBA 课程最受其他院校毕业生的大力推荐。该学院在研究和博士课程领域位居第二。

哈佛商学院的校友们提到了该学院声誉的影响。一位毕业生写道, “哈佛商学院打开了许多扇门, 人们几乎毫无理性地愿意聘用我。”毕业生们还能够依靠该学院庞大而活跃的校友人脉。另一位毕业生表示: “校友们非常愿意抽出时间和我们交流。所有人都会和你见面喝杯咖啡, 分享见解、建议和介绍。”

而“中国军团”的表现也令全球刮目相看, 共有 6 所中国商学院进入该榜单, 成为继美国(50 所)、英国(13 所)之后和加拿大并列拥有名牌 MBA 课程第三多的国家。这六所商学院分别是: 中欧国际工商学院(第 11 位)和香港科技大学(第 14 位)双双进入前 20 位, 香港大学(第 28 位)、香港中文大学(第 30 位)、复旦大学(第 55 位)、上海交通大学(第 55 位)等进入了前 100 位。其中复旦大学的排名是全球上升最快的, 它比去年上升了 28 个名次。

愿意放弃手头的工作全身心的投入到 MBA 的学习中去的全职 MBA 学员, 最看重的自然是学业结束后能否增加收入。《金融时报》统计显示, 大约 95% 的学员在毕业 3 年后实现了他们的目标。校友毕业 3 年后的平均薪资是 13.3 万美元, 较攻读 MBA 之前增加 93%。在 2011 年完成 MBA 学业的学员当中, 约有 89% 在毕业三个月内收到了录用通知, 平均薪资是 10.8 万美元。值得一提的是, 上海交通大学安泰经管学院在 MBA 学员最为关注的薪资增长率和就业率两项指标上都是全球第一, 分别为 160% 和 100%。

全职 MBA 仍流行

尽管这份榜单统计的是全球全职 MBA 项目, 但当前让人不得不提及的一个话题便是: 在职 MBA 是否会取代全职 MBA?

弗吉尼亚理工大学 Pamplin 商学院研究生项目副主任斯蒂芬·斯克里帕克(Stephen Skipak)目前正在负责将 Pamplin 商学院从全日制 MBA 教育转向完全的在职 MBA 教育。在过去的 3 到 4 年间, 弗吉尼亚理工大学注意到申请全日制 MBA 项目的学生人数下降, 而申请兼职项目的人数上升, 因此学校在去年决定只提供在职教育项目, 包括 EMBA、晚间班和周末班。

事实上, 并非只有弗吉尼亚理工大学这么做。与亚利桑那州立大学(Arizona State University)合并后, 著名的雷鸟国际管理学院(Thunderbird)将不再教授 MBA 学生, 而维克森林大学(Wake Forest)最近宣布将完全转为在职 MBA 教育项目。

分析人士和管理者表示, 全球金融危机使这种长期趋势陡然清晰起来: 想要取得 MBA 学位的人们越来越不愿为了两年的全日制 MBA 课程而中断事业、失去薪水 and 升职机会, 并背负巨额债务。

也有不少业内人士认为, 越来越多的学员之所以选择保留职位攻读 MBA, 是因为受经济形势不好的影响。那么, 这种趋势究竟是长期的, 还只是周期性的呢?

对此, 复旦大学管理学院院长陆雄文向记者表示, “全球 MBA 教育的主流仍然是全日制 MBA”。

陆雄文具体指出, 从长远来看, 中国经济进入新常态后, 即中国进入中等发达国家行列之后, 中国的教育将更趋于成熟, 人们对不同层次教育的需要稳定以后, 全日制 MBA 将是主流, 在职 MBA 将会减少。

“美国因为此前经济不好, 促使在职 MBA 有所兴起, 但是经济一好转, 全日制 MBA 将重新成为主流。”陆雄文如此强调。