

6 经营故事 Business Story

徐华:依靠“网校模式”一战成名!

沈伟民

世道是功利的,如果在线教育网站——沪江网(上海互加文化传播有限公司),还是驻扎在居民小区里的一家小微公司,谁会看它一眼?可如今,它已和腾讯教育、淘宝学堂、YY教育一起,占据了在中国在线教育行业中的四强席位。数据证明沪江网的地位:2亿用户、市值50亿规模。

这家公司的副总裁徐华表示,他本人和沪江网的成长一样,都属于草根逆袭。沪江网2001年成立,他入职的时间是2007年,2年之后,公司开始迅速腾飞,算起来,沪江网正式崛起也就5年。根据沪江网的三位创始人伏彩瑞、于杰和唐小浙的联合意见,徐华在组织变革、战略设计、商业模式与产品创新四个实效打法上,创造了沪江网的今天。

捂着TCL之“痛”转投沪江网

和那些背景复杂和光鲜的执行官相比,徐华的履历简单异常:曾在TCL任职高级市场分析员。这样的履历,似乎和他今天领导2000多人的沪江网形成强烈的反差。

按照徐华的话说,TCL经营之“痛”,让他最终离开了TCL。故事是这样的:2002年,经济学专业毕业后,徐华在TCL谋到了第一份工作,由于他日语和英语颇佳,被安排专门分析海外家电的市场趋势。此后,他连续2年做出分析报告,均认定家电行业将抛弃背投、等离子,向液晶转移。但是,他的报告没有被管理层待见,与此同时,TCL不仅沉浸在上市和兼并汤姆逊、阿尔卡特的亢奋中,而且还在“打工皇后”吴士宏的主导下,超前推出互联网电视机战略,结果导致巨亏40多亿,公司被迫裁员。徐华回忆,当初裁员是一层层楼面裁撤,而且在液晶产业起来后,公司原有的专家全部武功尽废,同时,由于无力回天,吴士宏也被迫下台。

尽管徐华的市场分析部门没有被裁撤,但由于公司业务停滞,徐华反而有更多的时间和空间去反思经营一个公司的种种问题。2006



以一名TCL公司普通市场分析员身份,转投外语网站沪江网,徐华在7年副总裁期间,通过组织变革、战略设计、商业模式与产品创新等实效打法,让这家当初蛰伏于居民小区的小微公司,创造出2亿用户和50亿的市值规模,并挤进了中国在线教育行业中的四强席位。

年,他在浏览英语网站的时候,意外发现到以外语学习为内容的沪江网。当时的沪江网实际已经在伏彩瑞、于杰和唐小浙等创始人领导下,从BBS刚刚转型到正式网站,但其形式还有很深的网贴痕迹。

通过网站上的网贴,身在广东惠州的徐华和上海的伏彩瑞隔空认识,伏彩瑞得知徐华深谙日语,于是就请他在沪江网上开辟一个日语社区,就这样徐华免费为沪江网当起了日语社区的“版主”。由于日本和中国的政治关系问题,在沪江网的日语社区出现了很多愤青帖子,为了做人气,徐华一一回帖。

此事被伏彩瑞知道后,就在后台把这些非学习的帖子全部删除,他告诉徐华:沪江网永远只会专注于学习和创造学习氛围。这句话让徐华很“走心”,于是他决定去上海考察沪江网。

到了上海后,呈现在徐华面前的沪江网简直土得掉渣:公司寓居在一处居民小区,三室一厅,三位创始人和员工加起来只有17人,办公桌平时放电脑,吃饭的时候就是餐桌。三位创始人看到徐华,都呈现羞涩的表情。然后,徐

华和伏彩瑞进行了单独沟通。据徐华的描述,伏彩瑞给他画了一张中国互联网教育的“饼图”,这张“饼图”让徐华最终决定抛家离子跟随伏彩瑞创业。

徐华选择加入沪江网,成为这家小微公司的第18号员工,思考过三个问题:第一,公司进入的产业是否正在向上?第二,市场需不要公司的产品?第三,老板是什么样的人?徐华当时清楚看到:“互联网和教育,都是黄金产业,沪江网把这两个产业交汇在一起,能够产生前途;中国教育资源不平衡,导致对教育产品的迫切需求,而互联网能解决这一问题;伏彩瑞等人是一群狂热的学习者,他们有创业者精神。”

独创在线教育“网校”模式

在公司最艰苦的创业期,选择加入这家公司,徐华入职沪江网担任当初所谓的“副总裁”,可谓前景与风险并存。做好了,可在今后分享到公司红利,做不好,意味着职业败笔。

现实和理想总是存在差距。进入公司后,

2014年度宜昌市纳税百强排行榜揭晓

稻花香集团纳税居宜昌民营企业首位

近日,湖北省宜昌市国家税务局、市地方税务局联合发布了《2014年度宜昌市纳税百强排行榜》,稻花香集团位居宜昌市纳税企业第5位、民营企业首位。2014年,在国家经济下行、行业进入深度调整的复杂形势下,稻花香集团从容应对挑战,诚信经营,创新发展,取得了良好的经营业绩和社会效益,向宜昌市国税和地税上缴税收4.37亿元,为地方税收平稳较快增长做出了积极贡献。

作为宜昌市的纳税大户,稻花香集团一

直坚持发展诚信、金融诚信、社会诚信、市场诚信、质量诚信、企业经济效益逐年攀升,综合实力显著增强。自2006年以来,稻花香集团提质增效,相继实现了“151”、“252”、“353”、“505”、“707”、“10010”等企业发展目标,今年将冲刺500亿元目标。在企业发展中,稻花香始终把依法诚信纳税作为构建和谐税收环境的一种责任,积极配合税务部门做好税收征收工作,为地方经济稳增长、调结构、惠民生做出了重要贡献。去年,宜昌市在中国白酒业

徐华发现,尽管包括创始人和他的员工只有18人,但由于缺乏战略思维和一个基本的组织形态,使得大家终日很忙,没有办法把力量汇聚在一起。于是,徐华的第一件事情就是亲自写出了一个关于公司战略价值评估的SWOT分析,实际上,公司所有人当时连什么叫做SWOT都一无所知。徐华亲自分析沪江网的优势、劣势、竞争、机会等四个环节,结果是:优势在于当时沪江网已有50万用户;劣势有一大堆,特别是18人分工不明确,导致工作重叠,影响效率;竞争是,把对象锁定为金山词霸;机会是,有付费意愿的人群集中在二三线城市,沪江网能通过互联网手段继续扩大市场。

徐华的第二件事情就是解决SWOT分析中的突出问题——人的资源。在他建议下公司成立了事业部制,在18人中划分出了内容编辑部、技术部、B2C部、商务部等四个组织形态。当然,沪江网今天的各个事业部远比2007年复杂许多,不过它们都孵化自当初的这四大部门。“在18人中搞事业部制,看来有些滑稽,但对于2007年的沪江网来说,就是一次组织变革,使得这家激情的创业公司从此转向理智创业,另一方面通过四个支点撬动,让大家明白自己做事情的目的,尽管当时还没有引入部门考核。”徐华说。

组织变革的目的,就是释放与激发人的活力。2年之后,效果显现:沪江网第一次实现小微盈利。尽管2009年的沪江网开始“上道”,但问题也暴露出来:第一,员工开始增多,但流失率同样频繁;第二,盈利结构单一,90%以上依赖于网站广告,且订单波动和应收账款拖期,导致现金流有断裂风险。负责运营的徐华必须向老板们提供良策。

第一个问题,是将人的资源问题推到新的深处。徐华梳理了招聘、录用、培训、薪酬、升职等各环节的人力资源模块,最后分析认为是培训环节出了问题,原因是这个管理模块在公司内部根本就没有。于是就和老板们决策,在内部推出公司历史文化、商业模式变迁、市场环境分析,以及代码设计、社区建设等八门培训课程,由创始人和他共同担任公司内部讲师。

“这一制度推出后,员工和老板、高管之间零距离,让员工加快了和公司的磨合期,使得优秀人才愿意留在公司。”徐华表示,这一摸索出来的管理方式,一直沿用到今天。

第二个问题最棘手,直指公司生命线。徐华和创始人都清楚,公司单靠网站广告绝对不可能持续,但出路何在?

此时,徐华接到一个当时在“天下网(现已倒闭)”工作的朋友电话,请他去考察一下。在天下网,徐华发现,这家网站内容一般,也不以广告为生,收入全靠给客户发提供专门向用户发送垃圾短信的业务,每个月稳稳的赚钱。“尽管这样的业务不光彩,我们不会做,但它启发了我们,就是网站公司的商业模式一定要靠‘自生产方式’取得。”回公司后,徐华开始进一步研究和论证沪江网新商业模式的可行性。

2012年之前3年中,徐华和老板团队们一起尝试过商业模式的改变,比如给外企提供外语人才的招聘、转型翻译公司,甚至在原来提供外语图书的B2C业务中增加化妆品业务,但都不见效果。最后再次利用SWOT工具分析,决定回到自身的优势,就是将外语学习产业化。脑力震荡后,公司推出了一种叫“网校”的商业模式——就是在网上建立虚拟的外语教育学校,里面有学科、班级、学习互动、学习制度、学习论坛等等和线下教育类似的模块。

作为实验性的“网校”模式很快赢得民心。它不但使得网站流量加速向付费流量转化,同时也孵化出了沪江学币、VIP课程等支付和盈利性项目。而沪江网靠“网校模式”一战成名后,这一模式很快在行业中被复制开来,现在已经成了整个在线教育行业中各公司的一个基本标配。

现在,沪江网早就褪去了当初的青春痘,并且正在谋求A股上市。徐华的个人价值,也在其推动公司从草根到明星公司的7年中逐一呈现,这对很多当下的新创公司来说,都是一种启示:在聘请执行官的时候,不要总是好高骛远地苛求他们的光鲜背景,反而在创业期更需要的是,务实并能共同面对困难与问题的执行官。

快钱再转型 联姻万达布局C端

在去年12月被万达集团控股之后,国内第四大第三方支付机构快钱转型C端业务的战略规划正在逐渐显露。

目前,电商和O2O已经成为万达集团第四次转型的关键组成部分,而与快钱的合作则是万达布局金融行业的关键一步——毕竟支付是打通互联网金融领域的关键环节。

在快钱首席执行官美国光看来,对于快钱而言,与万达提供的各类支付场景的贴合,将是快钱业务转型的立足点。

转向C端

现在,在传统业务发展瓶颈显露的情况下,越来越多的第三方支付公司正在谋求转型,如汇付天下正在借支付延伸到企业融资、理财、营销,甚至扩展到P2P提供账户托管服务。

根据易观智库最新发布报告,快钱交易规模位居行业第四,其规模在银联商务、支付宝和财付通之后,与财付通不相上下。

过去一年多来,快钱亦在力推支付叠加2.0,强调支付基础上的叠加业态,如精准营销、融资、企业理财等业务,推出“快钱云端会员管理系统”和流水贷产品“快易融”等产品,不过这些都是针对的B端企业客户。这次,快钱又将转型的方向瞄上了C端客户。

去年12月,万达宣布战略入股快钱,虽然抛弃深耕互联网行业的BAT而转向万达的动作让外界颇为不解,但快钱却已经开始了转型布局。“未来在金融的O2O领域当中,实际上包括互联网的发展,我们预计到一个非常大的变化,未来不会有互联网企业,因为单纯的互联网服务在未来是非常难以生存的。这是我们现在提出的观点。”在接受记者采访时,美国光如此描述快钱选择与万达合作的原因。“场景”是美国光在采访中反复提到的概念,而与万达诸多支付场景的接合将为快钱提供巨大的发展机会。“我们现在准备开始推动其他的金融服务给到这些C端客户,这是我们现在在产品和服务和目标对象上来讲有一个非常大的不一样。这些客户在消费场景下、支付场景下,万达广场、院线等各个板块,所有这些结合起来,其实存留了大量交易性的信息,使得我们有很好的能力给他们提供更多的个人相关的金融服务。”

依托于核心的支付,快钱为C端客户提供集合性的金融服务,这被总结为“支付叠加”战略。美国光说,这其中包括三个方

面的内容:移动化的支付、全面的理财服务以及消费者信贷。“我们估计在三年内,差不多可以做到三个亿左右的客户群。这个不是简简单单支付客户,我们希望他有相当多的理财金额、信贷的服务、赊账的服务都可以在我们这里比较简单地完成。”美国光说。

酝酿轻资产产品

在美国光看来,与万达合作将带来巨大的想像空间。“从万达相关的服务来看,消费者的所有行为包括在院线看电影、手机订票、会员、积分、旅游等等。综合起来的话,快钱是希望把消费者和消费者家庭、和综合的金融性服务集中在一起,我们可以跟金融机构合作,或者跟快钱其他的业务打包在一起,集合支付、理财、信贷、营销,这些都是最简单的第一步。”

第二步,快钱希望为消费者在营销上提供更加个性化的服务、优质的体验式服务。将信息集合起来建立基础建设和平台,用金融的手段实现一体化,“万达的客户无论在万达广场内还是万达广场外的体验都是差不多的。”美国光说。

美国光透露,目前,旗下第一期理财产品已经上线,“这是给所有企业的。因为我们以前服务企业客户比较多,企业提出过去5%的收益的类似于理财的规划,我员工能不能用,变成给员工的一个福利。沿着这个方式,这个我们已经开始推了。”而第二期——快钱与万达基于内部数据的轻资产产品将在6月份上线。

据称,这款“轻资产理财产品”并非货币基金产品,而是基于万达的一种收益权。美国光说,“我想在未来,这实际上会是一个非常重要的方向。我们知道金融服务都是中介性的、媒介性的,只不过现在在互联网时代,脱媒的速度加快了,加快的话,我们需要依靠上海自贸区的政策创新出更多的理财产品,关键里面非常重要的一个要点,要能保证安全,要能保证收益。”

谈及信贷产品,美国光说,中小企业客户方需要是综合性的金融,快钱将以理财、支付、营销等方式打包服务于企业。线下方面,快钱正瞄准消费者信贷,美国光认为消费者信贷可以更加简单、直接、方便地进行使用。

不过,在快钱看来,近期的创新产品实则都还在起步阶段。“在万达与快钱的合作当中,第一步就是简单走,第二个就是现在在做的创新,第三个就是复制,复制到全国各地。”美国光称。(周子宸)

电商巨头深耕农村市场 大数据将催生新业态

“今年我们把业务重点放在了农村市场,5个多月时间,集团已在全国22个省(区)的200个县市成立了服务中心,并招募乡村推广员近2万名;此外,我们还在乡镇开设了500多家帮扶店,服务范围覆盖超过18万个行政村。”

“京东集团副总裁尹红元近日对记者说。‘2015华南农村电商发展峰会’当天在广西南宁召开,近千名电商从业者齐聚一堂,交流农村市场发展态势。峰会中,京东还发布了《2014年中国县域电子商务发展报告》。

报告中,“综合百强县”排名前十位的县域分别为福建省石狮市、浙江省义乌市、江苏省昆山市、浙江省永康市、浙江省海宁市、福建省晋江市、浙江省慈溪市、浙江省武义市、浙江省永嘉县、天津市静海县。报告认为,经过国家几十年的投入,各区县在物流、网络基础设施方面的差距正在逐步缩小,在电子商

务发展方面的差异主要体现在网购渠道与网购普及度两个方面。

广西商务厅厅长王乃学对京东到广西农村深耕予以肯定,他说,广西现有农村常住人口近2600万,是巨大的消费市场,同时农村物产也十分丰富,大力发展农村电商,将为广西发展提供无限机遇。他还表示,广西欢迎京东、阿里巴巴、美丽湾等有实力的电商企业进入农村,将全面加大对他们的在财税等方面的支持力度,促进商贸流通业的繁荣。

王乃学认为,农村电商的高密度布局,在让农村人享受与城市一样商品服务的同时,还能促进农产品进城和农村产业的发展,解决农民“购物难”、“卖菜难”、“借钱难”的三大痛点。

尹红元表示,在传统的销售模式中,农民生产的产品从田间地头到消费者手中要经过大量

中间环节,由于市场“失向”,销售时间又没储存空间和设备,许多产品往往积压腐烂,农民损失惨重,农村电商能够很好解决这个问题。

“通过互联网信息沟通产生的大数据,我们可以了解到市场供求关系,掌握原先难以预测的交易量及难以控制的保鲜时间、物流成本,有序组织商品供给和配送,这将改变此前复杂的商业态势,让农民在家就可直接把产品卖到消费者手中。”尹红元说。

商务部专家咨询委员会委员、北京交通大学物流研究院副院长王耀球接受采访时也表示,以京东、阿里巴巴为代表的电商巨头主动进入农村,不仅可以解决农民不懂下单、支付的难题,改变农村商品品种少、价格高、质量无保障的状态,同时,随着供需大数据的形成,农民还能了解到商品在何时、何地的需求量,这将大大减少交易的盲目性。(林浩)

陈一舟:放眼长远不烧钱 这次不激进

在参加完人人公司2015财年第一季度财报电话会之后,陈一舟习惯性地光脚穿着拖鞋走进了会议室,这距离他上一次公开亮相已有一年多时间。

陈一舟很平和轻松地谈,人人最艰难的日子已经过去,尽管第一季度业绩不够理想,但现在的他对公司未来发展更加乐观,“人人聚焦移动端,从社交向金融转型,这说不定会让新的用户不断成长和活跃。是有可能的,对不对?”

四年之前,人人以“中国的Facebook”概念在纽交所上市,市值一度突破70亿美元,而如今已经缩水至10亿美金。陈一舟坦言在微信的阴影下做社交,并且还要保持快速增长确实不容易。

几年前陈一舟还冲劲十足,面对微信、微博等新兴社交平台的崛起毫无畏惧,就想硬碰硬去竞争、去对抗。“今天人人的产品特别是在移动端,迭代速度加快,与其他社交产品的差异化越来越明显。比如微博重点做文字发布、分享,我们就聚焦图片分享;微信朋友圈多是熟人、私密的关系,但是在人人上可以发布大家都能看到的图片”



在社交之外,陈一舟也曾企图通过糯米、56网来包装O2O和视频分享的故事,但是到现在人人已经回归到社交的主营业务上,并且加入了在线金融的“新酒”,将团购、视频等烧钱的业务统统出售。“人人游戏已经重新盈利,人人网运营亏损与去年同期相比大幅下降,相信社交网络业务的财务亏损将得到改善并恢复增长,我们更有信心去投入金融等新的业务”

陈一舟确实有了改变,从移动大势来临

时充满危机感,不断去跟随、去做自己不擅长的事情,到现阶段更加从容淡定,充分抓住市场风口以及自己的优势,去做差异化和深入。

不过,对于进军在线金融,陈一舟显得谨慎和保守。“在互联网领域我们已经是老鸟,对风险有亲身的体会。而金融本身对于资产管理、风险控制方面的要求更高,此前的投资等给了我们一些经验和帮助”

陈一舟认为互联网金融的本质在于金融,互联网更多是用于解决传统金融产品的痛点,降低运营成本,提升交易效率,但是首先要看金融,其次才是互联网。因此人人的金融团队吸引了很多传统金融领域的人加入,来负责掌握资金、风控等关键环节。

“我自己本身是价值投资者,我们的策略是价值导向+量化分析,金融是一个长线业务,我们不会以百米冲刺的速度,来做一个长线业务”。陈一舟认为,目前金融领域很热,但是很多都是以互联网的烧钱模式在做,不具备长远性,这一次人人的策略不会如此激进。(向睿)