

姚劲波:特色激励术

2015年4月,58同城宣布以现金4.122亿美元加股票的方式获得赶集网43.2%的股份,合并后的市值达百亿美元;5月,58同城收购老牌招聘网中华英才网。2005年姚劲波创立58同城,任CEO,后率先上市,成国内行业老大,在和赶集网的争斗中占上风,如今“主导”合并。起于微小,58同城得以做大,背后是姚劲波颇具特色的人才激励办法。

舍股控人

姚劲波1999年毕业于中国海洋大学。2000年,他从中国银行辞职,创办了域名交易及增值服务网站易域网,当年被万网收购。“我创业的时候是完全的草根,没有任何资源,除了生命,没有什么可以失去的。”姚劲波此后任职万网,直至副总裁,2001年成为学大教育联合创始人、董事。2005年,他从万网离职,创立58同城。同年成立的同行包括赶集网、百姓网。彼时分类信息网站在中国是新鲜事物。一人创立58同城,姚劲波大力引进优秀人才,重要的手段是给予相当力度的股权。说到底,企业发展靠人才特别是优秀人才。姚劲波践行的是,“我一定要知道,在我的视野范围内,最好的人在哪里,然后我就去拉这个人过来。”典型案例是挖来陈小华。

陈小华1981年生,2003年大学毕业。2007年初,在分类信息网站中,58同城的流量最大。但到年底,赶集网的流量远超58同城。姚劲波得知陈小华是提升赶集网流量的关键人物,便决定挖他。一天,陈小华接到姚劲波的电话,就见面吃了烤肉。没多久,陈小华又接到姚劲波的电话,“我过生日,以私人的名义请你来唱个歌。你看你是湖南人,我也是湖南人,过个生日你总得来吧?K个歌有啥啊?”陈小华前往,发现58同城所有的高级经理都在包房。K完歌,陈小华把姚劲波的电话屏蔽了。一个月后,陈小华的办公室电话响了。“我是姚劲波,我在你们楼下。你要是不下来,我就去你们公司把你找下来。”陈小华下去,被姚劲波拽进车,“走,走,我带你去个咖啡馆”。

三顾茅庐后,陈小华成为58同城副总裁,发挥了重要作用。他用了半年让赶集网的流量超过58同城,又花了8个月使新家反



58同城CEO姚劲波:
“58同城的10个高管都是我通过一个个电话拜访来的,有的用了长达一年的时间。有时候他们要股份,董事会说不能给股份,我就把个人的股份分给他。”

超。2014年,陈小华转任58同城首席战略官兼58到家CEO。挖优秀人才需付出相当多。2013年10月58同城在纽约证券交易所IPO前,陈小华持股1.1%,按上市首日的股价,持股达千万美元。

被引进的58同城副总裁庄建东同样持股1.1%,作用重大。58同城的成立是学习美国分类信息网站Craigslist。Craigslist是公益性网站,姚劲波明白“我需要独立把赢利模式给探索出来”。此盈利模式的探索很艰难。58同城在全国成立了27个分公司,建立了近4000人的销售队伍。姚劲波视这种线下的活是公司的核心竞争力之一。主管销售的正是庄建东。庄建东称,产品技术团队为公司做出了非常大的努力,但是如果没有这支销售团队的话,58同城可能还真的实现不了赢利——盈利是分类信息网站的大坎。2010-2012年,58同城收入分别为1070万美元、4150万美元和8710万美元。2013年上半年收入5880万美元,盈利28万美元;终于盈利了,并在数月后上市。2013年度净利润1960万美元,是首次年度盈利。

给予较多股权的远远不止陈小华、庄建东。姚劲波称,“58同城的10个高管都是我通过一个个电话拜访来的,有的用了长达一年。有时候他们要股份,董事会说不能给股份,我就把个人的股份分给他。”为吸引重要人才给予个人的股份,可见创业者的度量。

2013年10月IPO前,姚劲波、管理层及员工分别持股27.9%、9.2%,风投华平投资、软银赛富、DCM分别持股25.8%、20.5%、16.6%。姚劲波称,“58的管理层和员工持股比例高成为了我们上市的重要卖点”。

值得一提的是,最初持股33%的姚劲波在学大教育的股份一直在减少——每当需出让股份时,如以股权招聘人才,往往从姚劲波的持股中出(他称之为“必须有愿意退让”)。2010年学大教育上市,姚劲波持股10.8%。

团队制胜

IPO之前,58同城在法律层面做了两件事情:管理层股东设为A类优先股,获得了10倍的投票权;实施了一个Evergreen计划,未

牵手片仔癀 上海家化进军口腔护理领域

日前,上海家化与漳州片仔癀签署《合作意向书》,拟共同出资设立合资公司,经营范围为牙膏产品及其它口腔护理用品产品的研发、生产、销售,以及相关业务。

合资公司拟命名为上海家化片仔癀(漳州)口腔护理有限责任公司(下简称“家化片仔癀”),注册资本为1.9亿元人民币。其中,上

海家化持有49%的股权,片仔癀持有51%的股权。

上海家化表示,漳州片仔癀是“片仔癀”药品的生产商和销售商,“片仔癀”为国家首批“中华老字号”品牌。上海家化为综合型日化企业,在日化产品领域有着稳定的市场份额及广泛且多元化的销售渠道。通过成立合资公司,上海家

化在未来将通过有效利用双方的优良经营资源,力争顺利进入口腔护理用品领域,进一步完善和拓展现有业务品类,从而巩固公司在本土日化产业中的领先地位。

同时,合资公司牙膏业务在销售渠道拓展与管控方面将与上海家化现有业务形成有效协同,进一步利用公司在大众消费品领域

的渠道、资源与人员优势,降低渠道的综合费用率。未来该业务有望显著增加上海家化的销售收入,进一步提高公司的竞争力。

上海家化此前就曾表示,未来的并购战略将围绕着日化主业,并寻求在品类、品种和能力上互补,彩妆和口腔护理品类将是下一步进入的重点。(徐纯子 古美仪)

成都伍田组织员工开展户外拓展活动

各个部门混编成队完成产品销售和采购

■ 本报记者 何沙洲 通讯员 赖于实 刘雨

“效果比我想像的还好。他们不错,完成任务时间提前了几个小时,心得体会总结得也不错。”成都伍田食品有限公司总经理范正海对日前公司组织员工开展主题为《成功属于有准备的人》的户外活动赞有加。

技术研发部新开发产品如何才能通过销售部让客户青睐?销售部希望研发部生产车间能多开发生产出市场“爆款”产品!后勤如何为生产经营服务?为了让各部门之间围绕服务客户更好地衔接全面工作的开展落实,合力做好生产经营工作,伍田食品公司将公司行政部、销售部、技术研发部和生产车间几个部门的员工混编成5支队伍开展户外活动。活动开始前,公司要求员工将自己的钱和

手机交营销中心统一保管,不得带上参加活动。然后,每个队伍分发3件伍田230G牦牛肉酱,由队长带领各队,到指定的陌生地方完成产品销售,再将销售款采购活动要求的材料货品,最终按完成任务时间及余款多少综合排名颁奖,最后一名全队成员罚两公里跑步。

活动结束后,5支队伍的员工们畅所欲言,讨论户外拓展活动的感受和收获。5支队伍的产品销售和采购都提前了2小时以上,这是怎么做到的?各支队伍的成员畅所欲言,伍田产品的品质、品牌影响力和团队的合作起了大作用。这些各个部门混编的队员结合工作中的现实表现和如何做好本职工作进行了交流。

范正海认为,通过组织这样的拓展活



●到农家乐完成产品销售的员工

动,有助于各个部门开展工作的协调,提升团队向心力,更好地建立与客户持久、和

谐、互动的关系,从而增强企业的核心竞争力。

重新出发 真功夫欲变身中式快餐孵化器

历经多年股权纠纷的广东本土中式快餐龙头企业真功夫迎来25周岁。近日,现执掌真功夫餐饮集团的董事长兼总裁潘宇海公开亮相。他表示,真功夫要重新出发,未来将着力打造中式快餐的孵化平台,通过扶持餐饮创业,进而成为一艘航母级餐饮集团。

真功夫战略调整加速

据了解,真功夫是一家发迹于广东东莞的中式快餐店,25年来,该公司历经几番沉浮,尤其是自2011年爆发的两大创始人、股东之间的股权争夺战,困扰着这家高速扩张的中式快餐巨头。

真功夫在市场发展放缓,其中最重要的原因之一是,过去三年,真功夫一直笼罩在股权

纠纷阴霾里,发展缓慢,同时也一再错过上市机会。

真功夫千店规划战略调整,门店扩张放缓,另一主要原因是受到经济大环境影响。潘宇海说,目前餐饮行业正处于改革开放以来竞争最激烈的阶段,随着高端餐饮下沉,运营成本提高和电商快速入侵,行业整体利润水平都在下降,将对扩张计划进行调整。

“餐饮业利润逐年递减,去年一度触碰到历史的最低点。”中国饭店协会会长韩明也表示,大多数餐饮企业的利润率在5%左右,只有小部分情况稍好,能够达到7%-8%。

“以前真功夫做战略就是五年规划,每年会做一些跟进。然而从去年开始我们改变了,因为在互联网时代根本无法预测三到五年世界变成什么样。”潘宇海强调,现在真功夫改为

“一年一战略、一季一检讨”,每年做一次战略的解码和澄清,每个季度会根据年度计划进行一些调整。

创业平台或成融资渠道

在艰难前行的中式快餐真功夫,至今在全国已拥有607家直营店,拥有22000名员工,每年消费人次超过1亿。此前,真功夫一再错过上市机会。潘宇海表示,上市对于该公司来说只是一种发展手段,不是目的。在当今方兴未艾的互联网时代,发展、壮大有更多渠道和手段。在潘宇海的理想蓝图里,未来25年,该公司将通过打造中式快餐的孵化器,未来以参股或其他形式培育真功夫系列中式快餐。

据潘宇海介绍,真功夫要着力打造五大支柱,包括O2O营销系统、供应链系统、智能门店营销系统、互联网金融以及米饭大学等,并将以平台化模式对创业者开放,为有志于从事餐饮行业的人以及创业项目提供营销、供应、人才、融资等多方面支持和帮助。

据透露,目前真功夫在东莞、北京、嘉兴三个地方建立了供应基地,分别负责为华南、华北以及华东市场的真功夫餐厅提供食品加工和配送服务。今年3月,真功夫南沙总部奠基并开始建设,预计在2017年投入使用,其中就规划有中式快餐创业园区。此外,该公司未来还将建立创业基金,用于扶持有潜力的餐饮创业项目。

真功夫称,未来该公司也不排除以资源换股份的方式参与到创新餐饮项目当中,来应对

互联网+时代下的安利格局

说起直销,就不得不提安利。如今的安利,遍布全球125个国家及地区。据悉,截至2013年底,全球直销行业年销售额超过1790亿美元,从业人员超过9600万人。面对如此庞大的市场,如何在互联网+的时代里驰骋,成为商业同行中的佼佼者和消费者喜爱的企业,是安利最为关注的话题。

互联网成为直销的“助手”

面对“互联网+时代直销行业形成将受到巨大冲击”的担忧,安利大中华区业务副总裁姜张丽青却坚持认为:“互联网是在帮助直销,且帮助很大。”

据姜张丽青介绍,40年前,安利进入香港市场,由于销售业绩太大,营销人员要把销售单据铺在家里的地板上,研究每个顾客的情况,以此来分析如何去服务顾客。一个月需要十来天的时间研究和整理销售单据,然后剩下二十天来做业务。而如今,借助于互联网,以前十天半个月的话,现在不用一秒钟就可以全部解决。

顾客管理是任何业务的核心工作。安利公司正借助互联网,去为顾客提供更高效优质的服务。如今,安利有什么新的产品,营销人员直接通过“微信”发给顾客,顾客可以看也可以不看,不会形成以往电话推销对顾客的打扰。作为安利的营销人员,顾客管理可以很轻松地通过电脑PC端、安利的互动程序或者通过“安利云服务”在微信端进行,例如查询到顾客购买了一个净水器,就可以看看他什么时候需要换滤芯,这就为顾客管理提供了很强大的数据支撑。

此外,安利公司还可以通过“微信”“安利云”等帮助营销人员发展业务,提供培训,也可以让营销人员即时了解业绩情况。

姜张丽青表示,安利很多年前就已经为互联网+时代的到来做准备,也取得了一些基础性的进展。今年8月,安利的移动社交电商O2O系统将出台。

维系人际关系不能仅靠互联网

尽管互联网新技术的发展为安利的业务带来很多帮助,但姜张丽青仍明确表示:“安利打造的是人与人之间的关系,这是安利最核心的。维系人际关系,不能仅靠互联网。”

姜张丽青表示,互联网新技术的发展的确让中国消费者的购物习惯有了变化。比如现在很多顾客喜欢在网上购物,在网上看介绍产品的视频。但同时也出现了一些情况,现在网上存在很多虚假信息,让消费者想网上购物但又有所担心。也正因为如此,安利在做线上服务的同时,更加注重线下体验。去年10月,安利(中国)首家综合性大型体验馆——上海安利体验馆开幕,该馆由韩国著名建筑设计师设计,核心理念来源于人与自然的和谐关系。随后,深圳安利体验馆又于今年3月开幕。

姜张丽青说:“我觉得体验策略是最好的方法。等安利所有的店铺都转型为体验店的时候,顾客体验安利的感受就更深了。安利通过体验馆直接为顾客服务,帮助他们解决生活上的问题而形成的一种情感上的黏性,这才是最有效、最基本、最核心的服务。”

年轻化战略为安利“补血”

面对互联网+时代的到来,安利在布局线上线下的同时,年轻化战略早已展开。

姜张丽青认为,受到直销模式的影响,安利做得越来越成功的时候,顾客的年龄也在不断增长。如果你不去年轻化的话,就很难吸引到年轻的营销人员和年轻的消费者,这对公司的发展是不健康的。

另外,受到互联网的影响,人们的行为和思想方式,甚至表达方式都发生了很大的变化,45岁以上的人,很可能听不懂25岁人说的话。“每一个企业都要有新的血液才能继续下去,如果我们不改变,就无法生存。所以安利中国的年轻化策略从2009年就开始了。”姜张丽青认为,在年轻化策略方面,安利做得非常成功,安利建立了一个年轻人交流的平台。(据《东方早报》)