

6 经营故事 Business Story

斛辉:做有情怀的母婴追梦人

不久前斛辉刚刚荣升为一位超级奶爸,对于他来说真正的育儿从去年 12 月开始;实际上,在此之前,斛辉已在母婴行业深耕 5 年。

从一家母婴电商的代运营公司,到致力于“把中国制造的产品货通全球”的母婴文创型公司,泉州市勾勾手电子商务有限公司 CEO 斛辉说,勾勾手走在没有人走的路上。

定位聚焦 从全母婴到角落母婴

5 年前,当斛辉选择从阿里巴巴辞职留在晋江创业,他与母婴的不解之缘就此开启。曾担任阿里巴巴外贸事业部泉州站负责人的斛辉,对于晋江产业与电商的结合有着自己独到的见解。彼时处于电商红利期的 2011 年,鞋服等诸多行业的品牌企业纷纷自主上马电商项目,给代运营公司留存的机会甚少,再加之鞋服是重点品类,行业内暗藏竞争颇大,一个新公司要想在诸多不利的情况下突围甚难。相比较,那时候的母婴行业处于爆发期,品类多、品牌知名度还在培育中,此时以电商切入成功的几率更大。

于是,5 年前斛辉给勾勾手的定位是让天下没有难做的母婴电商。凭借着精准的定位、专业的运营经验,勾勾手成功把“星期八”、“BP 婴儿床”等十几个婴儿品牌,打造成天猫母婴品类的 TOP 明星。经过多年的沉淀,勾勾手的母婴代运营业务从晋江走向全国,甚至有澳大利亚的母婴品牌成为勾勾手的客户。

在外人眼里,斛辉当初对于勾勾手的定位是成功的,在收获各种荣誉、丰厚的利润及成熟的团队时,一份来自客户的数据回访,让斛辉陷入沉思。在代运营的众多品牌中,有些品牌之间的消费者可以实现互相转换,有些却需要单独引流。斛辉坦言,在电商白热化的当下,流量的获取成本直接决定着一个品牌是否可以运营成功,实现盈利。

显然,看似多品牌的运营让勾勾手业绩稳增,但认真分析下去,真正给勾勾手带来销量和利润的却只是部分品牌和 SKU。综合考量之后,斛辉对公司整个定位进行了调整,从全母婴的代运营转变成专注角落母婴的公司。

“所谓的角落母婴,实则是把勾勾手以后所运营的品牌聚焦在一个场景下,我们把它定义为孩子家里的乐园。”之所以砍掉品牌,选择聚焦,斛辉有自己的考量。一则,母婴行业竞争很激烈,选择聚焦可以让勾勾手在某母婴生态圈形成壁垒;二则,定位为场景化母婴产品,可以让产品与产品间跟顾客形成



黏度效应,让流量的获取成本更低;三则,母婴品类细分化严重,体量小,单一做传播成本高,反之亦然。

情怀升级 让母婴文创走向全球

斛辉说,做好母婴与个人情怀有关。5 年里,斛辉在母婴这个行业稳扎稳打,从全母婴品类调整到聚焦场景母婴,从国内电商做到跨境电商,一路战绩颇丰。

当很多人以为斛辉会把勾勾手打造成母婴界的“宝尊”(宝尊:国内知名电商代运营公司,于 2015 年成功赴美上市)时,他却做出了让很多人不解的事情,开始涉足供应链领域。从一家代运营的轻资产公司到一家孵化各种母婴文创产品的公司。

在斛辉的办公室里,记者看到了各种类型的母婴产品和玩具。“这款是我们此前开发的新玩具产品,目前在整个亚马逊全球市场的销售是品类第一。”斛辉只是为自己的原创产品开了一个头,勾勾手 2016 年自主孵化的几十款新产品均取得骄人的成绩。

这样的成功转型绝非偶然,而是勾勾手多年深耕母婴行业的必然。“我们起初也是无奈才会选择自主原创,不过执行后的效果却是出奇的好。”斛辉像揭伤疤一样,说出了自己的无奈。勾勾手之所以代运营做得好,一方面是运营技术好,更为主要的是,勾勾手懂得从消费者入手,通过分析大数据来选品类。

然而,在配合的过程中,斛辉发现很多传

从一家母婴电商的代运营公司,到致力于“把中国制造的产品货通全球”的母婴文创型公司,泉州市勾勾手电子商务有限公司 CEO 斛辉说,勾勾手走在没有人走的路上。

统制造型企业的产品创新速度很慢,他们还停留在生产产品让消费者买的阶段,此种状况便会导致消费者的流失。更值得关注的是,品牌商与代运营公司之间在信息的交流和沟通上,仍停留在供货与卖货阶段,两者对于产品的共同开发意识薄弱。

“我们曾尝试过,把消费者反馈的数据与市场指导意见和供应商进行沟通便于产品升级,但效果甚微。”屡次尝试配合不起来之后,斛辉便下定决心自己整合供应链,自己做产品。“这里面的资金链、供应链、仓储等问题我都有考虑过,也有犹豫过。但一想到那么多妈妈对于勾勾手的信任,这种风险我们应该去尝试。”在打造自主品牌的路路上,勾勾手做出了一个较好的示范。斛辉认为,在全球信息时代的当下,一个好的品牌一定是多个优质供应链环节的整合。一个好的公司,一定是牢牢掌握微笑曲线的两端,一个是销售,一个是设计。

为此,斛辉亲自操刀对勾勾手进行了重新战略规划,母婴的定位保持不变,整体的运营模式,由代运营公司转变为基于大数据研发设计的文创母婴类公司。正是由于这样大胆的变革,才有了勾勾手在国际化道路上的身影。

打破管理层级 真正关注员工成长

作为晋江本土鲜有的阿里系“出身”的创业者,斛辉一手创办的勾勾手有着明显的阿

里印迹:注重团队文化的建设、关注员工个人成长。

在勾勾手的办公室,记者看到了台球桌,听到了上班时间循环播放的摇滚及富有个性化设计的跑道式办公室……从一开始到现在,勾勾手文化一直引领着本土电商文化的转型和发展。

基于这样“开放、分享”的文化氛围,勾勾手一直深受电商人才的追捧,更是以创办 5 年来极少的流失率成为业内学习的范本。“在我们的团队中,以‘85 后’、‘90 后’居多,这一代人,他们对于工作的态度与之前的几代人完全不一样,他们渴望被认可,更希望可以有实现自我的平台。”正是源于这样的追求,斛辉不断尝试新的管理方式,以适应该年龄段人才对于工作的需求。

当一家企业冲锋陷阵冲在前面的时候,往往也会遇到诸多的流言蜚语,甚至被“挖角”,勾勾手也如此。很多人笑称,勾勾手是本土电商企业的“黄埔军校”,然而斛辉却对此不以为然,员工的升迁和跳槽都是正常的事情。一次不愉快的人员流动,反而倒逼着斛辉开始进行内部整改。

“沟通扁平化被提上议程。”在斛辉看来,人与人之间最佳的沟通方式,就是面对面沟通。此前,层级太多,导致信息的传导不够及时,很容易造成决策的迟缓和内容误读。

为了打破现有的管理层级,勾勾手花高价从中国台湾请了一位知名的管理方面的专家,对勾勾手进行全面问诊。“真正的管理就是发自内心的帮助员工成长,成就他们,传统的金字塔组织管理结构应该倒过来,由火车时代进化成动车时代。”斛辉说,这是几番管理波折后的感悟。

近半年的组织重构,让原本臃肿的沟通机制变得扁平化,每个礼拜跟每一个中层开会,进行一对一沟通成为斛辉的日常,也让他真正走近勾勾手的“内核”。“当你跟每一个员工聊天的时候,你不仅是在了解情况,更是在碰撞思维,同时对于团队间存在的各种诸多误会和尴尬,进行有效化解。”斛辉说,最好解决员工之间矛盾的方式不是去劝,而是让他们明白对方在想什么。

好的团队、好的管理,仅仅只是工具,真正撬动整个团队创造核心力的根源,来自于模式调整。经过多次的反复斟酌,勾勾手率先在内部进行“阿米巴法则”的团队裂变。“现在,我们一个‘90 后’的小伙子,光靠年终他所负责的项目,奖金就有几十万元……”斛辉坦言,“我们要看的不是产品本身,而是团队是否可以内部造血,实现相互协助又相互促进的效果。”

(蔡明宣 陈巧玲)

欧莱雅销售增速放缓 渠道下沉布局电商

抱着“让每一位中国女性拥有一支唇膏”的世纪梦想来到中国的欧莱雅,近日迎来 20 周年庆,中国市场也成为欧莱雅集团的第二大市场。在中国,欧莱雅实现了化妆品企业的帝国梦,但是,伴随着越来越多的化妆品品牌进入中国市场,昔日的龙头又将如何面对挑战与机遇?面对逐年放缓的增长数字,欧莱雅新任中国首席执行官斯铂涵如何演绎欧莱雅新的传奇成为外界关注的焦点。

销售增速放缓

事实上,在整个宏观经济增速放缓的背景下,作为美妆行业龙头企业的欧莱雅在华业绩也面临一些挑战。2012 年-2015 年,欧莱雅在华销售总额虽然在同比增加,但是增长幅度却呈现出逐年放缓的态势。其中,2012 年华实现销售总额同比增幅 12.4%,到了 2013 年,在华实现销售总额为 132.8 亿元,增长 10.2%,2014 年销售总额为 143 亿元,较上年增长了 7.7%,到了 2015 年,其在华销售总额为 149.6 亿元,增长 4.6%。

多种因素叠加的压力之下,作为化妆品龙头企业,欧莱雅第一个站出来响应国家政策提出产品降价。

欧莱雅表示,从 2017 年 1 月 1 日起,欧莱雅(中国)决定积极响应国家政策,下调旗下兰蔻、阿玛尼美妆、圣罗兰美妆等品牌部分产品的价格。

布局三、四线市场

如今,欧莱雅实施降价已有半月有余,据记者了解,欧莱雅降价的背后则是谋求更大的市场份额,而布局三、四线市场已经成为欧莱雅新的战略方向。

事实上,目前占据国内三、四线市场的多个韩国化妆品品牌在华上榜国家质检总局的“黑榜”单,为此,也给了具有品牌影响力及口碑的欧美化妆品更多的机会。

对此,一位了解欧莱雅的人士对记者表示,“美妆产品消费税的下调不仅关乎企业,中国消费者将是最终的获利者。过往,对于许多消费者,尤其是非一线城市的消费者而言,许多海外品牌的美妆产品还是其心目中的‘奢侈品’。随着消费税的调整,消费者对于这些产品的购买力有望得到提升,从而让原本的‘奢侈品’成为生活的‘日用品’;其次,价格调整将有力拉动内需,将更多‘海淘’转为境内消费”。

在上述业内人士看来,欧莱雅降价的背后一方面是迎合国家的政策让利消费者,另一方面,为了抢食更大的国内美妆蛋糕,欧莱雅也在积极布局中。

对于降价,斯铂涵表示,降价将最终惠及消费者,是行业最早一批响应政策的企业,将会把结余用于创新和员工方面的再投资。

事实上,面对国内竞争激烈的化妆品行业,如何实现业绩的高增长也是摆在欧莱雅首席执行官斯铂涵面前的一道必答题。

此时,正好是欧莱雅中国首席执行官的斯铂涵迎来上任一周年的时间节点,过去的 2016 年,他带给欧莱雅怎样的变化?如何把控化妆品行业内的危与机,成为业内关注的焦点。

在斯铂涵看来,二十周年对欧莱雅来说是一个里程碑,也意味着进入一个新的征程,摆在欧莱雅面前的机会以及市场的潜力非常大。“中国有两百多个新兴的城市在崛起,有 5 亿多的潜在消费者目前未被接触,中国的彩妆市场未来还有很多潜力可以去深挖。最近几年,唇膏、唇彩在一、二线城市发展非常快,而这样一轮增长势头将从一、二线城市进入三、四线城市。”

电商渠道 5 年增长10倍

中国市场已经成为欧莱雅的第二大市场。2016 年的成绩目前虽然没有出炉,但是通过改革和创新,欧莱雅在电商渠道的增长成为亮点,在 2016 年电商渠道实现 60%的增幅后,2016 年电商渠道数字同样靓丽。”

斯铂涵接受记者采访时表示,数字化正在中国落地,对中国消费者来说数字化是生活方式,欧莱雅希望能够在给消费者提供和数字技术互动的过程当中,引领市场。通过更加数字化,去实现欧莱雅新的发展目标,“过去五年全网销售实现高达 10 倍,部分业务部门的在线销售占比已经超过 20%。”

(夏芳)



张勇:面对新零售 必须快速完成自身颠覆与重构

1 月 18 日,阿里巴巴集团 CEO 张勇出席瑞士 2017 达沃斯世界经济论坛时表示,面对新技术、新趋势的挑战,必须快速完成自身的颠覆和重构。而随着新技术的发展,未来的新零售将更好地了解人类,赋予他们享受、满足发现的乐趣。

当天,张勇与沃尔玛全球总裁兼首席执行官董明伦同台出席主题为“零售未来”的圆桌会。

张勇在现场再次向外界阐述了阿里巴巴对“零售未来即新零售”的思考。他认为,未来商业线上线下的融合已不用讨论,关键是数据技术的运用。由于数据的运用,将对商业所有环节进行重构,从而产生全新的商业形态。“大家谈论第四次工业革命、物联网或其他,事实上这些事物的基础都是数据。只要能掌握数据,就能够改变整个商业的运作模式。”

对于“传统零售企业如何拥抱新零售、拥抱未来”的话题,沃尔玛全球 CEO 的观点和阿里巴巴 CEO 的观点不谋而合。张勇的观点是,每一家公司面对新技术、新趋势的挑战,尤其是颠覆性挑战的时候,必须快速完成自身的颠覆和重构,“我们需要快速做出转变,去思考,避免被新技术‘杀死’,而是用新技术完成自身的蜕变。”董明伦则表示,沃尔玛还有很长的路要走,“我们正在追赶,我们正在改变以往的想法。虽然过去很多事仍在发生影响,比如沃尔玛的实体店和企业文化,但也要将科技引入公司,进行由内而外的转变。”

张勇表示,未来线上线下零售的形式将会高度整合,存货共享、会员打通,无论是线上线下,支付方式都会是电子支付。实体店的功能会发生部分变化,既是一个体验的地方,也可以是一个服务中心。

同时,因为能够获得实时的消费者数据、洞察消费者的需求,所以制造商和品牌能够根据消费者的真实需求快速做出反应,在对的地方、针对特定的需求,最终形成阿里巴巴在多年前提出的,根据消费者需求驱动商品生产的大规模柔性化定制生产(C2B)模式。

谈到“面对未来的挑战”,两位 CEO 的观点相似。董明伦表示,“科技和互联网是让消费者做到一切他们真正想做的事情。”张勇则表示,随着新技术的发展,未来的新零售将更好地了解人类,赋予他们享受、满足发现的乐趣,给他们带去从未梦想过的快乐和需求。未来每一家公司都应该是互联网公司,每一家公司都需要用数据武装自己。

(新浪)

病困员工受帮扶 春节倍觉农行亲

春节前夕,农业银行河北省分行副行长李军(左二)及农行河北承德分行行长马楠(右一),走进农行承德分行病困员工家庭及住院病房,亲切看望、慰问。春节期间,农行承德分行所有病困员工,均得到组织的爱心帮扶,他们亲身感受到农行大家庭的温暖,非常感谢党的恩情,纷纷表示,病愈以后,要努力工作,回报农行。

于绍礼 崔英英 摄影报道



优信二手车:打造诚信透明电商平台

优信集团公关总监陈庶:“北京人心中最有价值二手车电商品牌”这个奖对于优信来说是具有特别意义的,因为这是评选举办十年来第一次给二手车企业颁奖,这说明二手车消费正在走向主流,人们逐渐认可并接受二手车的消费理念,同时也是对优信的认可和鼓励。优信集团将继续坚持诚信、透明的经营理念,力学笃行。

如今互联网带来的变革已经体现在我们生活的方方面面,像汽车这样的消费大件也可以通过网购实现,而且不仅是新车,就连二手车也可以在网购买。二手车电商提供的透明的交易方式、质量承诺、售后保障可以让你安心地实现交易,毫无后顾之忧。优信二手车就是致力于打造诚信、透明、值得信赖的二手车电商的代表。

相比飞速发展的中国新车市场,二手车市场发展相对滞后。信息不透明、检测标准不统一、售后服务不完善等问题一直困扰着二手车的发展。而二手车电商的出现,为解决这些问题提供了重要的途径。优信二手车

2015 年 3 月上线,致力于为消费者提供完善的购车和购车延伸服务,并多次就服务内容进行全线升级。优信集团 CEO 戴琨认为:“优信进军 B2C 领域,就是要解决经销商和消费者的痛点。”所以,优信二手车在成立之后,快速组建了专业的检测团队,且率先推出了先行赔付政策“无重大事故承诺”,从专业检测及售后保障等方面击破消费者对于二手车车况“不信任”的尴尬局面。

2016 年 8 月,优信二手车将“无重大事故承诺”进行了全面升级,推出了全新的“优信认证”服务。优信认证不仅保留了原有先行赔付政策部分,还将事故车赔付有效时长从 15 天延长至 30 天。消费者通过优信二手车平台购买带有“优信认证”标示的汽车,一旦在购买后发现车辆属于“重大事故车”,即可在 30 天内获得优信先行赔付的车款。此外,升级后的优信认证服务还提供了“一年或 2 万公里”、涵盖全车 10 大系统、最高 20000 元的保修服务。此举填补了二手车市场售后服务的空白,切实为消费者带来了实

惠。

此外,为了带动消费者购车、降低消费者的购车门槛,优信二手车还推出了针对消费者的“付一半”购车方案。将购车的首付金额降至 50%甚至降至 30%,且灵活、多样化的还款方式最大限度缓解了消费者购车的资金压力。

在服务二手车商和经销商方面,优信二手车帮助二手车商实现了在线交易,不用再为买卖二手车风吹日晒、东奔西走,大大提高了交易效率。通过集中车源网上交易、查客系统、智能定价系统等模式技术创新,帮助汽车经销商实现流通率几何级数上升的目标,同时也为其新车置换销售带去了更多销量。

通过诚信、透明的平台吸引消费者;通过高效快捷的交易方式服务二手车商;通过大数据、平台化的优势服务产业链合作伙伴。优信二手车不仅促进了二手车的交易,而且大大促进了新车置换量,对中国汽车市场的繁荣做出了重要的贡献。

(孙金凤)