

小米五岁,雷军的四段故事



□崔滨

23年职业生涯,至少4段企业故事,雷军的连续创业经历,正是眼下企业生命周期变化异常剧烈的见证。

从13个创始人、一锅小米粥到累积销售1亿支手机国内市场份额第一。雷军用5年时间,讲出了一个精彩的小米故事。这可能是雷军职业生涯里最好的故事,也引来了小米5岁生日时媒体的强烈关注。而放眼雷军46年的人生,小米的故事不过像他此前经历的所有故事一样,不论成功失败,一旦展开,便只能向前。

1996年,打拼到了金山软件高管的雷军选择了暂时离开,回家闭门6个月。面对微软、瑞星等在办公、杀毒软件的狙击,雷军在金山明亮的故事开头后,便面临写不下去的困境。

冲破重研发、轻营销、偏技术、弱互联的桎梏,切入网络游戏和影音娱乐领域重新启程,这是雷军为金山选择的新故事讲法。直到11年后,金山软件赴香港上市,这一看上去完满的结局却无法使雷军释怀,让他在日后离开的告别宴上泣不成声。

如果说金山的故事虽胜犹败,那么下一个故事就是虽败犹胜。2001年,雷军开始了卓越图书电商的故事。在快速发展3年后,雷军又一次面对外有亚马逊压迫、内有当当网蚕食的竞争。

这一次,雷军果断选择了快刀斩乱麻,7500万美元将卓越卖给亚马逊。在当当网李国庆宣称绝不卖身以及外界一片质疑声中,雷军和好友举杯相庆,连醉三天,脸上看不出任何留恋和悲伤,他认为这个价格是公道的。

同样是行至中段,雷军对卓越评价道,电商是个漫长而大量烧钱的事情,继续闷头做卓越,可能失去更多机会。而自断一臂卖掉卓越,意味着“未来还有更令人激动的事情”。

下一段还未完结的故事,是雷军对凡客的投资。对于好友兼搭档陈年在垂直服装电商的冒险,雷军选择了以天使投资人身份参与其中,见证了凡客以成本极低的凡客体社会化营销,获得空前成功;也亲历了凡客贪大求全,高举高打引发的衰退。

在一个个开了好头,行至中段状况百出的故事里,雷军也走到了四十不惑的关口。随后的,就是小米的故事了。复盘这个今天看来精彩纷呈的故事,我们会看到这是此前雷军所有故事的结合体,比如大胆切入手机市场,唯快不破,社会化营销招数迭出,爆品制胜。

但即便经历了许多人生故事,雷军也并不确定自己一定能讲好下一个故事,就像他在小米5周年内部邮件里写的,未来5年的竞争会更激烈,我们要保持初心,重新开始新的征程。

23年职业生涯,至少4段企业故事,雷军的连续创业经历,正是眼下企业生命周期变化异常剧烈的见证。在半个世纪前的管理思维里,企业发展还被规整地分为创业、集体化、规范化、精华、合作等五个界限分明的生命周期。但在互联网时代,很多企业的故事往往刚展开,就要面对转折甚至终止的风险。

不论哪个时代,创业都是九死一生的艰难故事。身在其中的人,每个人都有故事要讲,如雷军者,甚至一个人能讲许多故事。但无论如何开头,这些故事都只有一个方向,就是不停向前,把时代抛在身后。

没有市场,千万别问我要钱搞研发



□马绍栋

现实中往往是技术创新走在市场前头,而且做技术的人习惯地认为自己在引领这个行业的发展,对市场不理解、不认可、不屑一顾。而在商业规则下,市场的启动才是企业能够优先确保活下来,然后做大做强

的关键。

“只要市场上有人愿意买单,再难做的产品马上也会有人做出来。”上周,在有机食品界摸爬滚打近20年的一位老板吐露心声。

这一心得显然来源于他最一线的感触。作为国内较早一批入行有机生态农业的人,刚开始,这位老板看到别人在这一领域搞得风生水起,利润率高得惊人,于是他也下水“种菜”,可没想到这一行水太深,光产品认证就有很多道道,这让他这种门外汉根本摸不着头脑,最终费劲把菜种出来,却因价格高昂以及知名度低而乏人问津,亏得一塌糊涂。

如今随着食品安全事件频发,有机食品逐渐获得市场认可,并开始形成一定的消费习惯。在这种背景下,这位老板又再次重出江湖,一举拿下2000亩地搞生态有机农业。

与此前一头扎进种植技术研究中不同,他这次的打法是先从市场入手,保证市场形成了稳定的订单和客户源,他才反过去组织生产,这套路蛮像小米手机的营销路数。经过前期资源挖掘,包括超市、专卖店、生鲜电商等在内,他已经初步建立起销售渠道,培植了一批相对忠诚的有效客户,在此基础上,迅速组织人力物力投入有机蔬菜、水果的种植研究及实践中去。

“有钱就是好办事,稳定的现金流是企业得以运转延续的关键。”在渠道订单的支持下,这位老板很快聚拢整合了一批农科院、农业大学等在内的蔬菜专家资源,在温室建设、种植管理、土地肥料等方面快速突破,如今基地第一批生态蔬菜产品已成功上市,好评如潮,曾经一度迷失在如何生产有机蔬菜中的他从市场先行中找到了破解的答案。

确实,现实中往往是技术创新走在市场前头,而且做技术的人习惯自负地认为自己在引领这个行业的发展,对市场不理解、不认可、不屑一顾。而在商业规则下,市场的启动才是企业能够优先确保活下来,然后做大做强的关键。上面这个案例,很生动地诠释了市场先行的逻辑。

再比如与有机农产品相关的土壤修复行业,无疑存在巨大的潜在需求,而致力于提供技术解决方案的公司也大量存在。那么问题来了,如果没有下游的农业公司为土壤修复的成本买单,你拥有再先进的技术也同样卖不出去。而农业公司能否消化使用你技术的成本,则又要看最终端的消费者能否接受你用这种技术种出来的有机农产品。你看,又回到了市场先行的逻辑。

其实,这种例子各行各业都在上演。市场经济本来就是过剩经济,产能、科研成果往往都会走在市场前列,而为他们买单的市场消费却在后面缓慢跟随。正因为如此,不少企业为引爆市场,不得不投巨资做“消费教育”,而更多的企业则宁愿提前储备好下一代的技术和产品,坐等市场时机成熟,到时候直接杀入,野蛮抢夺前者培育市场的“胜利果实”。而这时,那些投资做市场培育的先驱恐怕大多已经变成了先烈。

C 财富边上

去博鳌亚洲论坛采访,笔者感到,什么是创新、哪个行业创新有前途,这是出现在博鳌论坛上的投资人最关注的话题。

在一场“颠覆式创新”的对话上,所有人都将目光投向新的互联网企业时,红杉资本全球执行合伙人沈南鹏持有不同的观点。就像其他大佬离场时都是走下讲台,他是双脚踮起跳下讲台,动作轻盈速度快。

沈南鹏说,互联网是以前创新颠覆最主要的战场,将来恐怕也还是,但从非常长远的角度看,20年、30年,我宁愿选择制造业。他说,制造业体量非常大,如果说哪个地方基数最低,其实制造业的基数最低,任何创新都可以带来巨大产能的进一步提升和释放。这个里面自动化、新材料都有巨大潜力。

在海尔根部变革的问题上,沈南鹏甚至和互联网斗士周鸿祎持有完全不同的观点。周鸿祎对海尔的人单合一、员工创客等完全不感冒。他说,要么冰箱免费送,或者出一个不用电的冰箱,脱离了产品去搞组织结构的调整,感觉这个创新用户不买账,用户买不买海尔的产品,跟你后面裁员工,你什么文化,是帝国还是小微无关,用户还是会问你,“你给我创造什么价值”。

“一个公司要进行颠覆式创新,它的内部组织架构必须是对的。”沈南鹏语气温和、态度坚定地表达不同看法,海尔的变革之道对腾讯也完全适用。在微信产品没有产生以前,腾讯已经有的一个文化架构,就是员工创客、人单合一、用户决定产品、组织小微化。

正因为这种创新文化形成,腾讯才有了左手PK右手的勇气,要不陈旧的体制早就把微信团队扼杀在萌芽之初了。腾讯内部人士透露,微信团队在马化腾心中的位置已经超过了QQ,也一定程度上拯救了腾讯。

沈南鹏的投资眼光总是先人一步。上世纪90年代末时,他开始投资互联网。1999年5月携程旅行网诞生,4年后,沈南鹏率领携程在纳斯达克上市。2002年他加入如家,4年后带领如家在纳斯达克上市。2009年,沈南鹏帮助曹国伟为首的管理层完成中国第一门户新浪网的控股收购。

南方人物周刊评说,一个成功案例就算非常不错了,有两个的话已经非常了不起,三个以上的几乎是屈指可数。那沈南鹏屡屡成功有啥秘笈?他说,自己审视一家公司的标准,十年如一日,就是老三条:市场、团队、创业模式。他解释最新投资的员工宝时说,就是看中了行业的规模和前瞻的潜力,也就是有市场。

沈南鹏特别提到,非常重要的是要有年轻人的创业基因,在大公司里面创业是不容易的,左手跟右手PK,员工宝的诞生就是因为一小部分客户已经不需要理财师。而员工宝所在的大公司有勇气打破原有格局,给新生事物和团队以成长的空间,这或许就是大象能再次起舞的重要原因吧。

足球俱乐部死忠用户从哪来

中国足球改革总体方案出台后,有人参照中国体育产业2万亿市场空间推算,足球产业的市场空间在8000亿元以上。当各路资本试图进军足球圈时一定会考虑,如何吸引足够数量的本土球迷来支撑起这个市场。

不妨向欧洲足球联赛取取经,2013-2014赛季,欧洲上座率最高的俱乐部是哪一家?可以先公布一下排在2-5名的球队——曼联、巴塞罗那、皇家马德里的拜仁。以80297人力压这四巨头,排名第一的竟是德国的多特蒙德,而且它在这个上座率排行榜的宝座上已经坐了不少一年了。

欧洲知名俱乐部往往拥趸无数,即便10万人的球场也能一票难求,因此考量上座率的因素反而成了球场的坐席有多少。多特蒙德的坐席并不最多,但其球场南看台是可以卖站票的。这个欧洲最大的站席看台可容纳24454名球迷。举办德甲比赛时,全场可容纳球迷80667人,举办国际赛事时,因不允许站席的存在,全部改为坐席的球场也能容纳65718人。

南看台的站票并不贵,只要花204欧元就能在一个赛季里,观看17个主场的国内比赛,而德国工人每月平均税前工资为2300欧元。这里的票虽便宜,却很难买。经常有球迷花高价买了坐席的票,却要趁着安保疏忽之际,想方设法跨过栏杆去南看台站着看球。

能让人甘愿花高价获得低价位享受,多特蒙德是如何做到的?首先南看台球票是专属于死忠球迷的,只有俱乐部会员才有资格购买,而且不单独出售,只以季票的形式在球迷之中转让。甚至有一种说法,南看台的球票几乎是家族世袭,因为除了儿子之外,你谁也不舍得给。

这些死忠球迷看球时唱着战歌、摇着旗帜、踏着助威步点,是坐不住的,因此在安全设计的前提下,干脆卖站票。也正是这种气氛和稀缺性,把坐席上的观众也吸引了过来。

就像有些企业推崇的口碑营销一样,虽然在这些死忠球迷身上挣不到太多票钱,但他们会不遗余力地为球队助威宣传。在最近对战尤文图斯的欧冠比赛中,南看台上升起了一个覆盖整个看台的巨型助威条幅,成了当日国际足坛的一景。做这个条幅要花9341欧元,全是由球迷组织募集而来。

如果将球队比喻为企业,比赛是产品,那现场球迷无疑就是用户。多特蒙德近10年来成绩起伏很大,甚至一度有降级的可能,那这样的产品是如何吸引用户的呢?这里就要提到互联网企业所推崇的参与感了。

亚马逊每次开董事会,总有一把空着的椅子,那是留给他们的顾客的,因为他们认为顾客是董事会的一员,应该主动邀请他们参与到企业的决策中来。而多特蒙德也是如此,球队从俱乐部会员选举产生主席以及四名监事会成员,并且决定俱乐部的重大决策。当球迷有了球队主人的参与感时,买了坐席抢站票也就是顺理成章的事了。

顶尖投资人咋看左手跟右手PK

去博鳌亚洲论坛采访,笔者感到,什么是创新、哪个行业创新有前途,这是出现在博鳌论坛上的投资人最关注的话题。

在一场“颠覆式创新”的对话上,所有人都将目光投向新的互联网企业时,红杉资本全球执行合伙人沈南鹏持有不同的观点。就像其他大佬离场时都是走下讲台,他是双脚踮起跳下讲台,动作轻盈速度快。

沈南鹏说,互联网是以前创新颠覆最主要的战场,将来恐怕也还是,但从非常长远的角度看,20年、30年,我宁愿选择制造业。他说,制造业体量非常大,如果说哪个地方基数最低,其实制造业的基数最低,任何创新都可以带来巨大产能的进一步提升和释放。这个里面自动化、新材料都有巨大潜力。

在海尔根部变革的问题上,沈南鹏甚至和互联网斗士周鸿祎持有完全不同的观点。周鸿祎对海尔的人单合一、员工创客等完全不感冒。他说,要么冰箱免费送,或者出一个不用电的冰箱,脱离了产品去搞组织结构的调整,感觉这个创新用户不买账,用户买不买海尔的产品,跟你后面裁员工,你什么文化,是帝国还是小微无关,用户还是会问你,“你给我创造什么价值”。

“一个公司要进行颠覆式创新,它的内部组织架构必须是对的。”沈南鹏语气温和、态度坚定地表达不同看法,海尔的变革之道对腾讯也完全适用。在微信产品没有产生以前,腾讯已经有的一个文化架构,就是员工创客、人单合一、用户决定产品、组织小微化。

正因为这种创新文化形成,腾讯才有了左手PK右手的勇气,要不陈旧的体制早就把微信团队扼杀在萌芽之初了。腾讯内部人士透露,微信团队在马化腾心中的位置已经超过了QQ,也一定程度上拯救了腾讯。

沈南鹏的投资眼光总是先人一步。上世纪90年代末时,他开始投资互联网。1999年5月携程旅行网诞生,4年后,沈南鹏率领携程在纳斯达克上市。2002年他加入如家,4年后带领如家在纳斯达克上市。2009年,沈南鹏帮助曹国伟为首的管理层完成中国第一门户新浪网的控股收购。

南方人物周刊评说,一个成功案例就算非常不错了,有两个的话已经非常了不起,三个以上的几乎是屈指可数。那沈南鹏屡屡成功有啥秘笈?他说,自己审视一家公司的标准,十年如一日,就是老三条:市场、团队、创业模式。他解释最新投资的员工宝时说,就是看中了行业的规模和前瞻的潜力,也就是有市场。

沈南鹏特别提到,非常重要的是要有年轻人的创业基因,在大公司里面创业是不容易的,左手跟右手PK,员工宝的诞生就是因为一小部分客户已经不需要理财师。而员工宝所在的大公司有勇气打破原有格局,给新生事物和团队以成长的空间,这或许就是大象能再次起舞的重要原因吧。



□张頔

能让人甘愿花高价获得低价位享受,多特蒙德是如何做到的?首先南看台球票是专属于死忠球迷的,只有俱乐部会员才有资格购买,而且不单独出售,只以季票的形式在球迷之中转让。甚至有一种说法,南看台的球票几乎是家族世袭,因为除了儿子之外,你谁也不舍得给。



□孟敬

在大公司里面创业是不容易的,左手跟右手PK,大公司要有勇气打破原有格局,给新生事物和团队以成长的空间,这或许就是大象能再次起舞的重要原因吧。