

互联网时代的变革思维

——2016年12月9日中国商业联盟大会发言稿

各位来宾、各位朋友：

大家好！非常高兴在一年一度的“中国商业品牌联盟大会”上有这样的一个分享机会，非常感谢高景远总编，以及在座的各位一直以来给我的鼓励和支持！

2016年6月23日英国公投脱欧；12月5日意大利修宪公投失败、意大利脱欧成大概率事件；11月9日特朗普当选美国第45任总统，特朗普主张“美国优先”经济策略，对在美企业及个人进行大规模减税，反对跨太平洋伙伴关系协定（TPP），对北美自贸协定重新谈判，对进行不公平倾销和补贴的国家征收惩罚性关税，把中国列为“汇率操纵国”，并向中国进口的商品征收45%的关税。

这几个事件发生都预示着反全球化的情绪在全球不断蔓延，中国企业的出口业务将面临更大压力。

受到国内房地产异常火爆的影响，生产物资采购成本不断提高。其中和我们几乎每一个制造业企业息息相关的纸箱、塑料、不锈钢、运费价格和三个月之前相比都有了10—50%的涨幅。

在这样一个内外受困的环境中，制造业企业的应对策略有哪一些呢？

1、先人后事的用人原则

总是有一只无形的手在拉着我们不断去开发新产品、新渠道，和在新的领域里不断尝试。有这些想法没有什么不好，但如果新探索总是失败的话就要静下心来考虑问题出现在哪里了。

我认为根本的原因是没有找到合适的人。

如果一个人上你的车是因为你要去某一个目的地，如果你中途改变了目的地，那车上的人只能下车了，不管他后面搭乘什么车，他都会抱怨。如果他换上了一辆更好的车，他会说：早知道一开始就不和你一起出发了，前面的一段路实在是太不舒服了。如果他换了一辆更不好的车，他会说：如果一开始不是坐你的车，也不至于这么倒霉，找到了一辆更差的车。总之，无论结果更好或更差，他都不会满意。

如果一个人上你的车不是因为你要去某一个目的地，而是因为他喜欢你，他享受和你相处的每一个时光，那么你中途不管要改变了几次目的地，对于他而言都无所谓了。

新产品、新渠道、新的尝试总是会遇到困难，总是难免中间会有变化，如果不是真正从内心里认同你的人，很容易会选择放弃。如果是这样，你又要重新找人了，企业是经不起这样的折腾的。

所以我的建议是没有合适的人选，新项目就不要启动，要启动新的项目最关键找到合适的人。而合适的人不只是因为他有专业能力，更重要的是他是否从内心里认同你、认同公司的文化。

2、拥有超越利润的追求

在高速公路上开车，如果不限速，你会开到什么样的速度？每小时 150 公里？180 公里？200 公里？不管如何都是有上限的吧？如果你对自己的身高和体重不满意，是不是也一样会有上限或者下限？那为什么我们的企业发展速度和体量就没有一个上限？你的企业规模不断扩大，你知道你的部门负责人很多人不适合，但为什么你做老板的不管企业达到什么样的规模都能应对自如？

一个人只追求寿命而不追求生命的质量是没有意义的，一个企业只追求体量而不追求灵活、高效、盈利也是一样不健康的。

双枪在销售额只有两三千万规模的时候就在 2005 年开始投资一个多亿，按照四星级度假村标准的杭州双枪总部；2015 年在庆元小县城投资 500 万建设了一个以“传播精英思想，倡导品质生活”为宗旨，融展示、健身、休闲为一体的“新天地”。

你的企业在追求规模、利润的同时是否也有其它一样重要的追求呢？比如员工的收入和幸福，比如上下游合作伙伴和谐的关系，比如如何承担更多的社会责任感和更多的公益心？

3、倡导工匠精神，注重产品升级。

2016 年对于中国人来说有两件大事是不得不说的。一个是在南海，我们在和美军对峙下，把美国的航空母舰赶回去了。一个就是 9 月 4—5 日在杭州召开了中国主导的 G20 峰会。双枪是奥运筷、世博筷的供应商，很高兴我们也成为了 G20 国宴筷的提供者。

G20 国宴筷成本很高，售价自然也不低，一双要卖 1688 元，公司的人都觉得这么贵的筷子不会有人要，所以只是多加工了 50 双作为收藏。G20 峰会召开的第二天我们在微信公众号里发布了一下产品信息，让人意想不到的是，一个月收集了近 500 万的订单！

这件事真的让我明白了一个道理：只要把产品做到极致，售价再高都是有人会买单的。

大家一定好奇，是什么样的筷子一双要卖到 1688 元？在这里我给大家从材质、工艺、主题三个方面作一个介绍：

1) 材质。筷子包装采用三层包装，外层用纸盒，中层用紫光檀做出的木盒，内层用丝绸

包裹。筷身采用印度进口的每吨采购价位 60 余万元的小叶紫檀。小叶紫檀木，材质致密坚硬，深沉古雅，木纹清晰美丽。紫檀木十檀九空、百年才长一寸，非常名贵，被称为“帝王之木”。

2) 工艺。筷子的雕刻、拼接工艺非常复杂，筷盒更是巧夺天工，极其难得。筷盒上的三潭印月及各国元首的姓名并不是采用丝印这样的普通工艺，而是用几乎要失传的掐丝工艺。“嵌丝工艺”需要工匠掌握熟练的雕刻及嵌丝技艺，纯手工将金属丝切入木质表面，利用金属丝的走线形一定纹理和图案。由于此工艺需要长期悉心磨练方可掌握，流传至今已鲜有人可以熟练操作，掌握此工艺的大师更是寥寥无几。

3) 主题。G20 国宴用筷，设计在体现大国风范的同时，融入江南韵味、杭州特色，将东方的典雅雍容之貌溢于国内外友人共聚的餐桌。筷身造型上方下圆，体现了地方天圆的理念。圆，是中国道家通变、趋时的学问；方，是中国儒家人格修养“智欲其圆道，行欲其方正”的理想境界。圆方互容，儒道互补，是中国传统文化主体精神的传承，其寓意与本次 G20 峰会主题精髓“创新、活动、联动、包容”遥相呼应。江南忆，最忆是杭州，杭州之美，最属西子风光，淡妆浓抹总相宜；筷头造型以及筷身和收纳盒的图案设计融入三潭印月和西湖断桥等西湖美景。

G20 国宴筷各个方面都做到了精益求精，所以自然能够被 G20 组委会接纳，被广大消费者争先购买。

4、柔性加工代替刚性加工，个性化、定制化生产代替批量化生产。

加工企业在以往都希望能够在流水线上产出一模一样的产品，而事实上现在的消费者更多时候希望消费到的是个性化和定制化的产品，企业在这个时候一定要考虑 3D 激光打印这样的柔性加工。企业不应该再强调薄利多销，而是厚利少销了。

谈到了制造业企业，接下来说一说零售业企业。

双枪公司和超市直接合作已经有 15 年的历史了，和国内几乎上的连锁超市都有合作，在竹木餐厨配件分类中平均占有率高达 50%左右，我非常清楚大部分的零售商日子都非常不好过。

零售商对供应商不断拖延付款，抬高合同费用，无底线的引入新供应商，超低价的促销……其实，这些都是零售商面临困境的无奈之举。

电商对传统零售商的打击有多大，大家自己心里都有底，虽然双十一线下也跟随疯狂打折，但天猫还是创造 1207 亿，32%的增长的惊人销售！我相信这 1207 亿的数字一定刺痛了传统零售商的双眼！

综合医院最大竞争对手不是另外的综合医院，除了大街小巷的便利药店之外，更有接生、

牙科、整容等专科医院。综合医院最赚钱的业务消失殆尽，留下的尽是一些疑难杂症等鸡肋业务。

传统零售商所面临的也一样的局面，除了要承受电商、代购的影响之外，还用承受便利店的侵蚀，更要承受电器、家纺、生鲜、水果等等分类专业新零售商的挑战。乐城王卫总经理干得风生水起的就是这门生意，他的乐大嘴抢走了超市零食的生意，他的生鲜创奇抢走了超市生鲜的生意。

2016年11月3日，我在广州和名创优品的创始人叶国富一起吃晚餐，他说今年名创优品的销售额可以达到100亿，三年时间从0到100亿，这应该说是这几年零售江湖最大的奇迹了！那名创优品抢了谁的生意？抢了超市百货的生意！它所经营的分销销售大约占了超市销售的15%左右，也就是说名创优品100亿的销售规模等同于700亿左右规模的超市百货的销售！

连锁超市面对严峻的局面，也做了很大的变革，比如：减少营业面积，增加收银线外出租面积；增加自有品牌商品，提高产品毛利。但事实上这些举措收效甚微，从供应商的角度我觉得有以下建议：

1、提高管理效率，采取有竞争力的价格策略。

在天猫、京东的产品售价基本上是企业出厂价的两倍，线下生意异常火爆的优衣库、ZARA、名创优品的产品售价也基本上都是采购价的两倍。而我们今天超市里百货分类零售价一般是出厂价的三倍左右，百货商店更是五倍到十倍都有。如果零售商不从自己的成本控制入手，不把售价真正降下来，一切的变革都无从谈起。

2、精选商品，减少营业面积，增设聚客商业

今天的大卖场，电器、书籍、家纺等众多分类几乎都退出了，如果再动辄一两万平方米的经营面积显然是完全没有必要了。多余的面积干嘛呢？我让为不是来开服装店和速食餐馆，而是应该是积极引入特色餐饮、游乐场、电影院等聚客商业。

3、优选供应商，建立零供互信的战略关系。

零售商为了收取营业外收入，总是不断地引入新的供应商，同时不断抬高老供应商的合作条件。这种行为就是所谓的杀鸡取卵！在危难时刻，其实零售商最重要的不是和供应商博弈，不是榨取供应商最后一滴油，而是和优质供应商真正建立战略同盟关系。除了自身调整外，优秀供应商是最有可能帮到零售商度过难关和拥抱美好未来的。

4、理性对待零售商自由品牌

零售商为了提高产品毛利，都会有扩大自有品牌销售的想法。这个想法没有错，国外优

秀零售商都会这么做。但自有品牌应该从生鲜、食品这些供应链管理难度大的产品入手，而不是从百货这些没有明显保质期的产品入手。我可以非常负责任地说，国内到现在为止，还没有一家连锁超市做筷子、砧板、牙签有成功案例的。所以我建议零售商还是放弃自有品牌的念想，真的有做自有品牌的情节，也应该从生鲜、食品开始，而不是从百货类产品插手。

5、调整分配，激发员工的工作热情

1958—1978年历时21年计划经济下中国城市人口的年收入只增长了0.4元，而农村人口的命运更是悲惨，1958—1962年期，饿死人数为3756万人！

1978年12月18—22日召开了中国十一届三中全会，会议之后在全国农村推行家庭生产承包制，几乎是一夜之间，中国农民的积极性被全面调动起来，也就是在几乎一夜之间，农民不再担心吃不饱的问题了。

中国农民从没有饭吃到有饭吃是土壤的改良吗？是粮食品种的更换吗？农村里有手脚不方便的人，有目不识丁的人，有品行恶劣的人，没有一个人会错过插秧的季节，也没有一个人会错过收割稻谷的时刻。如果夏天一场冰雹下来，让农作物颗粒无收，农民会不会失去信心放弃第二年的播种？当然不会！春天来临的时候，农民会继续在田里在地里继续挥洒着汗水，播撒新一年的种子和希望……

是什么让农民能够不知疲倦的干活，是什么让农民永远都信心满满的耕耘？所有农村的巨变来自于生产承包责任制的推行！

面对员工流失率居高不下、销售增长乏力、盈利能力不佳的现状，零售商是否也应该考虑改变分配方式了呢？是不是不再把员工当成打工者来看，而是当成你的合伙人来对待？

非常感谢在座的各位给予我多次自发性的鼓掌！由衷祝愿大家生活越来越美好，事业越来越成功！