

TAKE POWER FOR THE FUTURE

李斌 取势而谋远

文_李春玲 摄影_张弛 设计_PUPPY

在终端取胜的家纺市场，85后李斌在家族企业——水星家纺中开辟一块自留地：率先在业内成立企业的电子商务部，把流落在各处的网店统一规范成正规军，最终不但使企业跳出了同质化竞争的怪圈，还保护了线下传统代理商的利益。

李斌讲了一个故事：有个年轻的二代大学毕业后没有回家，而是选择独自在外创业。几年之后，辛苦一番，企业依然没有起色，最终他还是回到了家族企业。在外人眼中，这个年轻人并不是成功的典范，但在李斌的眼中，这份独闯的勇气令人佩服，这段经历也是必经的过程，不论结果如何，这或许将会成为他未来接班传承中不可忽视的财富。

所以，在李斌还未毕业时，他已经开始自己的创业之旅，只不过，他并没有那个年轻人一样，毫无羁绊闯天下，而是在寻找企业发展的空白点，按李斌的说法，就是开辟自己的自留地——上海水星电子商务有限公司。在这块自留地上，一切他作主。

少帅新政

初见李斌，就是有点内敛的大男生，在温州长大的他说话语气有点快，但语调却很平静，哪怕是说到他目前在公司推行的新政时，明显来了兴致，可依然声调平和。4年前，刚22岁的李斌在水星家纺成立“电子商务部”时，年轻充满激情是他留给外界的印象。4年过去了，李斌又成立了独立的“电子商务公司”。我们在寻找他的激情，从他的外表中看不出来，但从他谈话的内容中能听出来。

“我之所以要成立一个电子商务公司，就是想在这块自留地上，可以自由发挥，这里就像一张白纸，我可以书写任何东西，”李斌的脸上充满自信。公司刚创立一年多，他已经将诸多新交付诸实施。最近公司新招了一个总监，已经把他手里大部分的细活

交接过去了，因为他要花更多精力从战略层面去思考如何对公司进行架构的重组，KPI考核制度的完善和职级晋升机制的建立。

KPI指标，全称Key Performance Indicator，即关键业绩指标，把对绩效的评估简化为对多个关键指标的考核，是现代企业中受到普遍重视的业绩考评方法。

公司虽然年轻，现代企业制度正是同样年轻的李斌看中的内容。一直以来，他觉得公司在KPI考核上只注重过程，比如考核出勤率、员工报表提交次数、设计页面数，但最终结果如何，KPI却没有体现，而对于任何一个企业来说取得结果才是最终目标。网络销售的数据如：页面转化率、访客数、浏览量、客单价、页面访问深度，还有重复购买率，这些数据不是任何一个部门可以决定的，但是又跟每一个部门有密切的关联，是各种因素综合后最终结果的体现。

“如果我只考核过程，大家就把该做的事做了，各个部分像豆腐块互相之间没有联系，出了问题，大家互相推诿，最终却没有人对结果负责，而我对整个KPI的完善，就是以结果为导向，把每个部门串成一条线，这个结果好大家都好，这个结果不好，大家都不好。”那会不会像“大锅饭”？李斌笑着否认，他接着解释道，根据部门不同结果指标占整体指标的30%-50%，剩下的部分是过程指标，既考核结果也考核过程。李斌接着说：另一套制度是职级晋升机制，KPI指标占晋升体系一半比重，另一半就是员工的晋升标准分P级和M级，分别对应着技术和管理层面，共有9级。每个员工可在P1到P9层或M1到M9层寻找自



李斌

出生年份：1986年
毕业学校：同济大学
所学专业：物流管理
所在职位：上海水星电子商务有限公司总经理
爱好：练太极

己的晋升空间，“职级晋升是必须要做的，因为你要给所有的岗位指明一条未来的发展道路。”听着李斌的详细分析，感觉这不像85后内敛大男生说出的话，而这些新政即使在一些成熟的公司中，尤其是家族企业中都很难做到，但李斌做到了，因为这是他的自留地，这里有他的集中制，但也有民主制。公司还要成立一个评审委员会，负责审核员工的晋升申请，而委员会的成员既包括申请人的上级，又包括随机挑选的同事。

如果在总公司，李斌坦承，不可能实施这些新政，公司的大环境，已经成熟的管理体制，层层申报制度都会消耗新政的新鲜度和实施力度。但他很幸运，父母如此信任，总部如此开明，给了这个“特区”如此多的自主权。

当许多一代企业家还纠结于子女的接班能力和责任心时，曾经创立企业三权分立制度以完善企业传承接班的孙大牛却说，不要担心二代的责任心，而应该担心是否给他们太多压力。李斌正是在相对独立的“特区”释放了压力，并且转化成动力。去年公司销售额达8000万。

与电商结缘

微软创始人比尔·盖茨曾说过，21世纪，要么电子商务，要么无商可务。这话用到李斌身上很贴切。

几年前的家纺行业都有一个决胜终端的共识，包括水星家纺也不能免俗，于投放大量广告和开设更多的店面。2005年，还是学生的李斌已经进入水星家纺锻炼。公司成熟的管理，陌生的业务让他有些无所适从。

“我一直有个强烈的愿望，想做些事情，但在公司里却插不进手，一天到晚没事做，总觉得怪怪的。”终于李斌发现网络销售在公司还是一片空白。他试着先在易贝网注册账号，第一笔生意就卖了四个靠垫。但交易过程有点复杂，因为那位新疆客户对网络购物根本不懂，只会聊QQ。而刚当上店主的李斌也是半瓶子水，刚刚学会注册网上银行，学会网络支付，但真到实际应用中，却发现还有诸多问题要摸索着解决。

为了成交这笔生意，李斌与对方整整聊了三个晚上，不停解答对方的疑问，最后聊到对方把他当成了朋友。结果生意做成了，



但也亏本了，因为他标得价格不但低，还给对方包邮。为了打开网络销路，李斌觉得“当时什么都可以牺牲”。

有牺牲就有回报，最大的回报是李斌对网络销售的信心。在易贝易趣做了几笔生意后，他又转战淘宝，并开始认真琢磨起电子商务。为此他把自己关在家中中学了一个多星期，学习制作网页，最终他的店开得还是像没装修的毛坯房，店面单调，图片也不能像别的店面可以放大。

“这样一个过程很痛苦，自己研究，没人帮忙。”李斌没有埋头再啃下去，他找到公司的设计部帮忙。既然有家族后盾，他可以取势得先，留下更多时间去谋远虑。这大概正是二代创业的优势吧。

更大的势在后面。当时网上销售水星家纺的店铺并不统一，甚至有的店铺赔本赚吆喝，积攒自己的信誉度，更可气的是，有些店铺直接卖假货，不但损害公司传统渠道的利益，更是晒上了公司的信誉度。

既然电子商务是大势所趋，改革网络销售局面已经刻不容缓，已经积累网络销售经验的李斌顺势被推选为公司规范网络市场的不二人选。当然规范是第一步，重要的是把网络销售做得火起来。

李斌没有像其他商家通过代理商控制网络货源，而是经过梳理对一些有潜力有信誉的网上店铺进行授权，规入公司的营销体系。

一年后，水星家纺网络销售的鱼龙混杂局面得以改变，两年后，网络交易开始有起色，三年后的2008年，网络销售额突破了1000万，是2007年的10倍。突飞猛进的变化直接导致了网络销售部脱离市场部，首次在业内成立企业的电子商务部。

对于许多二代来说，如何向外界证明自己的能力是他们目前最想解决的问题之一。在一个运营多年的家族企业中，二代常感觉自己空有一腔抱负。矛盾，信任，磨合都让他们疲惫。李斌同样有过迷茫期，与其抱怨，不如取势而为，家族的后盾和信任正是一种势，电子商务潮流也是大势，公司的网络销售空白点是他观察到的势，善于从不利局面中争取势更是李斌的优势。当他渴望更多自由空间时，越来越火爆的网络销售业绩证明他的能力，公司也顺势给了他更多的自主权。

给企业注入个性元素

每个企业都被创始人有意无意注入自己的个性元素，企业的

性格犹如创始人的性格一般。从电子商务部做到电子商务公司，在越来越大的空间中，李斌享受着如同父辈创业般的感觉，同时使公司烙上自己的个性特征：稳扎稳打，步步为营，外表看来平和舒缓，却具有绵绵不绝的功力。

李斌自述自己的性格既不内向也不外向，但认定的事情就会坚定不移地做下去。这有点遗传父母的基因。早在多年前，在福建开店的父亲发觉床上用品非常好卖，审时度势之后，果断关掉福建的店面回到温州，以被芯起家，创立温州水星服饰有限公司。公司只专做床上用品。2001年，公司转战上海，并以品牌战略走在家纺业的前端。

别人家中是严父慈母，李斌遇到的却是慈父慈母，他们从不要他具体做什么，表达方式比较含蓄。家庭氛围也造就了李斌的温和性格。但这不表示他会模棱两可，作为水星电子商务有限公司的掌舵者，他时刻关注着企业发展的风向，并果断做出新调整。

对电子商务越来越熟悉的李斌对自己的选择表示出强烈的耐心和信心。

网络销售的价格优势一直冲击着传统代理商的心理承受底线。如果线上线下产品一样，价格不同，水星家纺的电子商务同样会陷入线上线下的矛盾困境。虽然李斌一直想把电子商务做大做强，但不想以牺牲传统渠道利益为基础。因此他琢磨出网络特供商品的法子。

网络特供商品在风格和消费群体定位上都与水星专卖店不同，它更针对热爱简约时尚的网络消费者。不同的定位区别了不同的市场，这不但解决了销售内讧问题，还为网络销售指明了一条发展方向。

“电商到未来能比什么，比品牌，比顾客的认知度和供应链，其他如运营能力，设计风格，大家各有千秋难分上下，所以我们电子商务要做到精细化。”在业内，李斌的电子商务独树一帜，企业发展渐入佳境，但在家中，他却不停被父母念叨，因为在家族同辈的年轻人中，李斌算是未婚的大龄青年，虽然他才26岁。

“我被他们催死了”，李斌无奈的笑了笑，“这个事急不来吧，你说是不是？”