

谈经论道

免费是互联网创业最大的陷阱

现在有很多伪互联网企业和伪市场需求,这个需求很多是用钱砸出来的。用钱烧出来的需求,并不是真实的需求,一旦补贴就没了。

在商业上,你配送或生产一个产品或服务,所产生的费用高于你所得到的收入的话,这个活动是长期进行不下去的。你一定要能够盈利。如果不大于你的成本的话,你的项目最后哪怕贴再多的钱也都要赔掉,这点是最重要的事情。

我们大多数人在谈互联网+,但中国的真实情况是,更多的企业是“+互联网”。“+互联网”是什么?把互联网的东西加上来,减少中间环节,

减少交易费用。这是中国今天面临的一个更加巨大的市场。

如果说互联网企业现在占整个中国GDP的比重大概20%到30%之间,那么还有70%到80%的巨大市场都等待着我们用互联网的工具进行改造,提高效率。

今天世界上有两个大的趋势,一个是互联网+,另外一个就是工业4.0。中国实际上更需要的是工业4.0,作为一个世界制造大国,怎么使传统行业更新换代上一个台阶,怎么利用互联网的东西把传统行业提高到更高的阶段,这是一个更大的市场和更大的挑战。

互联网企业的商业模式有如下的特点:高速增长;通常都是轻资产;直切用户,把中介的阶层全部打掉;貌似用户无限,是一个巨大的市场;多少有点媒体公司的性质,盈利的一部分是通过广告来的;都不愿意谈盈利,我个人觉得这是一个表象,互联网公司也得谈钱,只不过为了迅速扩大市场,把赚钱往后推而已。

我不认为世界上有互联网思维,互联网新思维很多东西是表面的。互联网思维讲的最多的是羊毛出在猪身上,其实人类产生广告那天开始,就是羊毛出在猪身上。做商业的本质并没有改变,非常重要的一点就是我们创业的时候,

一定要透过表面的口号看到商业的本质,只有对你商业的本质有清醒了解的时候,对商业的把握,对商机的把握才清楚。

企业的本质是盈利,为了未来更大的盈利而放弃短期的盈利,并不等于不知道怎么盈利。大家一定要记住,免费是在互联网企业中的一个最大的陷阱。免费这种模式我们一定要注意区别,烧钱所烧的需求是真的需求还是假的需求。

(本文节选自赛富亚洲投资基金创始人及首席合伙人阎焱近期的演讲,来源:颠覆式创新研习社)

管理速递

鱼缸理论 发现客户最本质的需求

要在市场竞争中取胜,企业和经营者就不要被市场上所谓的“热点”迷惑住双眼,而应善于倾听顾客的声音,从流行的现象下面发现潜在的机会,在更高层次上拓展生存和发展空间。



什么是鱼缸理论?

日本全面质量管理(TQM)专家司马正次提出鱼缸理论:发现客户最本质的需求。

鱼缸象征着企业所面对的经营环境,而鱼就是目标客户。经营者要做的就是先跳进鱼缸,实际深入到用户所处的环境,接触那些用户,学着和鱼儿一起游泳,了解他们所处的环境与他们真正体验作为一个客户对产品的需求。然后,跳出鱼缸,站在一个相对更高更广的环境中,重新审视分析客户状况,以发现他们最本质的需求。



解读

当20世纪20年代斯隆以一个轴承厂老板的身份加盟通用汽车GM公司时,他很快就意识到不论是小老板的狭窄视野,还是大老板的主观臆断,这些惯性思维对于结构复杂和前景远大的汽车产业来说都是不适应的。

当时,福特汽车公司凭借其T型车占领了美国汽车市场的一半以上份额,这对GM公司来说无疑是一个强大的对手。但是,斯隆与福特的不同之处就是他学会了用职业的眼光看待市场,认为对于汽车的研制与开发,如果离开了具体的服务对象——顾客,就没有什么“最好的汽车”一说了。而福特沉迷于自己的T型车,多年没有开发新的车型。

斯隆发现,随着人们物质生活水平的上升,对生活的要求也相应提高了,对汽车的需求也是如此。斯隆看到了一个汽车多样化时代的即将到来。他在对市场的多种顾客需求作出详细调查与研究的基础上,做出了针对市场上的每一个价位设计质量优秀和适用汽车的战略决策。这就是著名的“为每一个钱包和每一种用途生产汽车”。很快,斯隆又把经销商纳入重要顾客的范畴,对他们保持定期的走访,了解他们的需求,广泛搜集他所需要的信息,回到GM后再详细地研究,作出解决问题的决定。由于斯隆坚持以顾客需求为导向,“为每一个钱包和每一种用途生产汽车”,才使GM公司取得了超常的发展,不久即远远甩开了福特汽车公司,成为了市场占有率上的老大。



启示

“鱼缸理论”的意义在于,告诉我们如何创造一个新观念,而不是固守一个旧观念。这种经营理念验证了一句名言:优秀的公司满足需求,伟大的公司创造市场。

如果把商场比做战场,那么究竟谁是商战的主导?市场营销理论认为,顾客是市场主导。管理学家彼得·德鲁克认为,营销的目的在于深刻地认识和了解顾客,从而使产品或服务完全适合顾客的需要而形成产品自我销售。在这些论述中,满足顾客需求被看作营销的目的,商家的生产与销售活动都应当围绕此目的来进行。顾客及其需求主导着商战的全部市场行为,顾客是市场无条件的主导者。这种建立在“消费者主权论”基础上,以顾客需求为中心的市场营销理念,在相当长的时间里被商家奉为经典并躬行实践。

无疑,这种市场营销理念的广泛传播与应用给企业管理带来了深刻变革,并对管理实践产生了深远影响。但是,影响市场的因素及其变化形式非常复杂。众多营销实践表明,顾客需求不是决定商家市场行为的唯一准则。换句话说,商家单纯强调满足顾客需求,往往导致过多的厂商拥挤在同一块市场上,有时并不能带来预期收益。我们还应该跃入“鱼缸”,学会与“鱼”共游,在游泳中学会发现市场、开拓市场。因为在五彩斑斓的现代经济社会生活中,不是缺乏市场,而是缺乏发现;不是缺乏商机,而是缺乏眼力。在顾客的需求下面寻觅潜在的机会,在更高层次上拓展生存和发展的空间,这就是“鱼缸理论”的高明之处。

顺丰嘿客:巨额学费试水O2O

文·杨洪

顺丰嘿客是真正正在我们生活里出现过一段时间的。

嘿客平台主打经营食品生鲜、粮油、母婴玩具、家居日用品、数码电器等商品。顾客可以通过上网或到嘿客门店内用平板电脑下单,选择将商品寄到家中或所在社区附近的嘿客店中自提,并通过微信、支付宝、网银、门店现金等方式完成支付,所有的商品均由顺丰速运提供配送服务。

一年多以前,它作为第一个真正意义上的O2O范本被人们争相研究,彼时顺丰嘿客肯定被寄予了很大格局上的战略构想。

时至今日,O2O从理论到实践已经迭代了很多版本,业界关于其的更多模式思考也日趋成熟。顺丰嘿客作为一次O2O试验的落败,也给我们上了沉重的一课。默默转身的嘿客背后,于我们又有哪些借鉴呢?

简单相加 商业逻辑背离用户逻辑

O2O的本质是消费升级,而不是线上线下简单相加。仓储货运和落地配是物流业的两大节点。在落地配的表现形式上大致有三类:快递加盟站、便利店代收代发以及自营配送站。由此,可以推断一下顺丰嘿客产生背后的逻辑。

顺丰作为流通领域相对品质的代表,当然是希望自营站点,但自营站点的成本是很高的,怎样在保证自营的同时冲抵站点开设的成本呢?那既然便利店可以做快递的代收代发,作为到家的最后100米,是不是可以考虑反向兼作便利店呢?

于是,顺丰嘿客就变成了“快递收发站+社区便利店+线下体验店”的三位一体。

按照目前最流行的说法,顺丰嘿客肯定是互联网+的标准样本,顺丰当然是想通过加法的方式来放大用户价值,然后通过这种放大,把互联网普遍成功的流量模式复制到线下。

想法是好的,线上与线下相互导流,从选单、支付、到货也形成了闭环,但问题是考虑过用户的感受么?其一,作为快递收发站,顺丰的快递大多上门,做一个社区收发站,成本根本支撑不了;其二,作为社区便利店,我要袋盐,你只有图片;我买瓶酱油,你也只有图片,你下了单,统统只能回家等候。所以,便利店兼作收发站,反向收发站兼作便利店;其三,线下体验店更是有点空中楼阁,即便想在试衣间试衣服,体验一把,但你有那么多库存供我选择么?

2014年,大家对O2O的普遍定义是“线上下一线线下体验”。时至今日,O2O已经不再是双线简单相加或者所谓的融合,而是以一种更有效率的组合方式或互动形式,去迎合用户对于效率和品质的追求,这也正是消费升级的核心目标。

顺丰嘿客的三位一体并没有实现一个良好的互动,反而让用户觉得不知所云,商业逻辑背离了用户逻辑,再合理的推理也是无益。

增添麻烦 要站在用户的角度思考

O2O的核心价值是便利,而不是给用户添麻烦。

顺丰嘿客的逻辑是这样的:你在下班之前或者广场舞之前路过顺丰嘿客,到里面收发一下今天的包裹,顺便交下水电煤气费,然后再在一个大屏幕上挑选一些家里可能需要的东西,下单支付,然后你就该干啥干啥去。

但事实上,嘿客设置的场景逻辑真是那么必要么?O2O对于用户的核心价值在于:获取更为优质优价的产品和服务,进一步解放自己。

反过来看顺丰嘿客,作为用户来看,首先你的东西并



新闻链接

“嘿客”升级为“顺丰家”

曾经风光一时的顺丰便利店“顺丰嘿客”于近日被物流大佬王卫低调关闭,官网域名sfsheike.com现已无法访问。这一场耗资近10亿元的O2O实验,最终以失败落幕。

顺丰,以快递和物流起家,前年开始搞了O2O的电商模式,也就是顺丰便利店“嘿客”实体店,去年5月,全国518家顺丰旗下的“嘿客”面世,11月份启用sfsheike.com上线嘿客O2O线上平台,域名sfsheike.com/cn/.com.cn/net也已被顺丰保护。

今年5月,时隔一年之后,顺丰旗下O2O项目顺丰嘿客正式更名为顺丰家,之前的官网域名sfsheike.com也跳转到顺丰优选的页面。尽管对外宣称转型升级为“顺丰

家”,却依然掩盖不住在外界看来顺丰嘿客已经是失败的结局。

顺丰相关人士强调,“顺丰家”是“嘿客”升级版,两者都定位于顺丰商业线下社区服务店。“顺丰家”店内功能区分更加细化,实体商品展示相比之前大量增加。例如店内商品展示区分为当季美食专区,全球直采专区、母婴海淘专区、新鲜到家专区以及会员专区等。而在社区服务功能方面,顺丰相关人士介绍,“顺丰家”为用户提供了生活速递类,免费便民类及私人定制类等等逾百项服务功能。

据悉,“顺丰家”目前在试点阶段,根据试点情况会全面推进更新。

缺乏效率 运营背离了生意的原旨

O2O的落脚点应该是效率的提升,而不是成本的驱动。O2O对于用户来说有两个目的:优化购买成本(部分用户愿意出更高价格购买更优质服务,比如打车加价),提升体验效率。对于运营者来说也只有两个目的:降成本、提效率。判断O2O项目是不是伪需求、靠不靠谱,只需要这两个角度四点验证即可。

O2O平台作为交易的连接方,效率和成本都不能兼顾的情况下,靠成本驱动,靠补贴取胜,这不能算是一门生意。

顺丰嘿客大概也是这个问题。2014年5月18日起上线不到一年,顺丰嘿客的数量号称2000多家门店。嘿客店面面积一般不超过50平米,多半位于城市或社区的相对临街地段,所以租金也不会太便宜。再加上顺丰要求统一高规格装修布置,以及专职员工等,一个嘿客开业需要投入资金大概在20—30万元之间。

不说整个顺丰体系能否支撑,就说单店,靠收发快递以及稀稀拉拉的零售,能盈利几乎是不可想象的事情。单靠门店数量取胜,形成品牌势能,倒推规模经济,然而,居高不下的成本并不高效率的运营,对于用户而言不是鸡肋也是鸡肋,这就已经背离了生意的原旨。

任何模式归根结底都应该是一门生意,哪怕一时不赚钱,至少对于用户是有价值的。特别是在互联网+的时代,首先你得有真实的需求价值做基础,其次成本和效率能够撑得起这作为一门生意。

(作者杨洪系山榭树科技创始人、红果外卖CEO,来源:品途网)

专家点评

O2O行至目前有一个很大的特点就是伪需求被过度开发,真需求却被扭曲或者被忽略,这注定是要失败的。顺丰用一道加法让用户出现了混乱,自己也背负了巨大的成本,错位的用户群体,没有双方都期许的便利,甚至还给用户添了麻烦。所以对顺丰、对用户而言,顺丰嘿客不是鸡肋,也是鸡肋。按照顺丰官方给出的近3000家门店的数量,假如按30万的投入,顺丰嘿客此一举就耗资近10亿,照此看来,学费着实不菲。所以不管是创业者还是投资人,在当下的O2O领域都要谨慎出手,及时收手,人家烧了近10个亿才烧明白,我们也别再闹了。

杨洪

世界之窗

德国企业靠什么留住员工的心?

文·郝倩

很多德国人进入一家他们认为很棒的公司后,服役20年以上很常见,甚至有些终身不换东家。在宝马工厂,就有很多工人在宝马干了40年上下,员工的高忠诚度是德企的特色。德国企业究竟有什么秘诀,能够牢牢拴住员工的心呢?

重视人力资源的优良传统。德企有重视人力的传统,国际化后也会把“德国式HR(人力资源)”搬到海外公司或是工厂,四处俘获员工人心,效果卓著。

让法国人眼红的劳工政策。德国联邦政府虽然很专注于保持就业增长率和提升生产力,但首要前提是公民实际收入必须增加。这个原则

一直十分明确。哈佛商业评论之前发表评论说,德国人的薪水和各项福利比美国高出66%。在现实操作中,德国这辆工业战车对公民待遇保障着实令人望尘莫及。德国经济被定义成世界上最健全的经济。是不是“最健全”很难说,但德国式福利的确有很多可圈可点之处。

出手阔绰的德国企业。从企业层面来说,与寒酸的最低工资相比,大多数德国企业给工人发工资时出手其实很大方。“那些让员工没有归属感的企业,我觉得是公司把钱看得太重了,对员工不够好。一家企业要办得长久,关注的重点就应该是公司的长期目标,而不是盯着短期利润。当一家企业发展到几万人,甚至几十万人的规模,所谓

企业的‘中央集权’惯例已经很难奏效了,每名员工都必须能得到驱动力、薪水、福利和公司氛围同等重要的待遇。”一位不愿具名的德企高层坦言。独有的员工关怀文化。对于如何关怀工人,宝马的厂房一直有口碑。在宝马德国Dingolfing工厂,对于一些年龄大的工人更是贴心,从厂房设置到医疗护理,甚至理疗师都有一条龙服务。“人体工程学”这个词在宝马的生产部门出现频率很高,主要因为他们认为工厂生产线的设置和安装必须考虑到适合人体结构。这些符合人体工程学基本原理的零部件和生产线,都体现在细节中。

对员工未来投资。Robert Frederick Veit是德国戴姆勒卡车中国有限公司总裁兼CEO,当被问到为什么德国企业员工对老板很忠诚的问题时,这位身材高大、语速飞快、语锋犀利的戴姆勒“老兵”拍拍自己胸脯说:“看看我就知道了。我在戴姆勒工作了22年,从学徒做起,之后很幸运的参加了管理培训,一步步走到今天的岗位,难道还不是个好例子?”戴姆勒卡车中国合资项目总裁兼北京福田戴姆勒汽车有限公司执行副总裁蒂蒂芬坦言:“德企的员工忠诚度很高,是因为企业文化的问题,公司肯对员工投资,让员工开心。员工自然也会付出更多,对老板忠诚。这是双向的。”当然,所谓“投资”,不止是薪酬那么简单。给员工不断学习提升的机会,是很多德企的留人秘诀。(来源:新浪财经)

企业,却依然掩盖不住在外界看来顺丰嘿客已经是失败的结局。顺丰相关人士强调,“顺丰家”是“嘿客”升级版,两者都定位于顺丰商业线下社区服务店。“顺丰家”店内功能区分更加细化,实体商品展示相比之前大量增加。例如店内商品展示区分为当季美食专区,全球直采专区、母婴海淘专区、新鲜到家专区以及会员专区等。而在社区服务功能方面,顺丰相关人士介绍,“顺丰家”为用户提供了生活速递类,免费便民类及私人定制类等等逾百项服务功能。据悉,“顺丰家”目前在试点阶段,根据试点情况会全面推进更新。