

谈经论道

共同开创万物互联的新辉煌

创业不易,在移动互联网领域创业更不易!从2015年5月我们开始进入手机行业,到现在已经有一年了。说实话,2016年才是360手机的元年,2015年是一个探索阶段,产品从无到有,推广、营销和供应链也是身经百战。360手机已经有了自己的根据地,已经形成了自己的品牌影响力,已经成为国产手机界的一匹黑马。去年经过一系列的股权调整,360手机团队告别了动荡,走向了发展正轨。2015年的双11大促,360手机原有的奇酷品牌成功跻身国内手机品牌销售量和商家销售前四之列。然而,在市场竞争白热化的时候,一个新品牌是很难占领消费者心智的。所以,我们进行了品牌结构调整,全部统一到360品牌上,形成Q、N、F三个系列,将资源聚焦于一点,配合360 OS“快速、安全、省

电”的三大特点,通过创新的营销和推广,与其他企业形成差异化的品牌。事实证明,这个策略初步取得了成功。如果把手机市场的竞争比喻为战争的话,我们的目标是取得战争的成功。但战争要成功,那就要打好每一仗。我们已经制订了360手机未来的发展规划,公司不仅要坚定做好手机,而且不仅仅做手机,我们要为360未来十年的万物互联战略构建核心竞争能力。手机市场竞争如此激烈,360为什么要做手机?原因很简单,我们即将面临第一次连接革命——这就是万物互联,Internet of Things。第一次连接革命是PC互联网,它将个人计算机联系在一起,实现了人和信息的连接,搜索是典型的代表。第二次连接革命是移动互联网,它将个

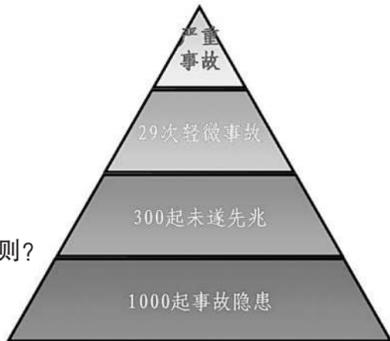
人与个人、个人与服务联系在一起,社交网络是典型代表。下一次连接革命是万物互联,更多的设备将实现智能化,而且连接数量与今天相比将呈指数级增长。今天我们坚持手机这个阵地,也是为了未来的IOT战略奠定坚实的基础。除了手机,360还有其他团队在开发智能摄像机、行车记录仪、儿童手表、智能路由器等产品。有的同事认为这是小东西,比电动汽车小,没多大商业价值。在万物互联时代,它的价值不在于其尺寸,因为外形总是在变化的,而它背后的大数据和人工智能才是最宝贵的。谷歌的阿尔法狗根本没有外形,它只是一段程序,但它模仿人类的深度学习能力是很多有形物比不上的。而且,360在互联网行业深耕了十多年,深刻理解安全和用户体验对于开拓市场的重要

性。今天360 OS“安全”“轻快”“省电”的特点广为人知,通过整合软硬件一体化,用户获得了更好的体验,有了更高的安全保障。这是国内其他手机厂商所不具备的。2016年360手机正处于高速发展的快车道上。伴随着公司的成长,公司非常开放和欢迎所有有梦想、有激情、愿意共同创业拼搏的人才加盟,我们也非常希望在现有团队中发现、培养一批优秀骨干,为大家创造良好健康的工作环境,也愿新老员工一起努力三年内把公司做上市,共同开创万物互联的新辉煌。未来可期,胜利不远。(本文节选自360手机CEO周鸿祎4月15日写给360手机内部员工的一封信。来源:网易科技)

管理速递

海恩法则 任何不安全事故都可预防

许多企业在对安全事故的认识和态度上普遍存在一个“误区”:只重视对事故本身进行总结,却往往忽视了对事故征兆和事故苗头进行排查;而那些未被发现的征兆与苗头,就成为下一次事故的隐患,长此以往,安全事故的发生就呈现出“连锁反应”。



什么是海恩法则?

海恩法则是德国飞机涡轮机的发明者德国人帕布斯·海恩提出一个在航空界关于飞行安全的法则,海恩法则指出:每一起严重事故的背后,必然有29次轻微事故和300起未遂先兆以及1000起事故隐患。法则强调两点:一是事故的发生是量的积累的结果;二是再好的技术,再完美的规章,在实际操作层面,也无法取代人自身的素质和责任心。

解读



“海恩法则”多被用于企业的生产管理,特别是安全管理中。“海恩法则”对企业来说是一种警示,它说明任何一起事故都是有原因的,并且是有征兆的;它同时说明安全生产是可以控制的,安全事故是可以避免的;它也给了企业管理者生产安全管理的一种方法,即发现并控制征兆。

具体来说,利用“海恩法则”进行生产的安全管理主要步骤如下:首先任何生产过程都要进行程序化,这样使整个生产过程都可以进行考量,这是发现事故征兆的前提。

第二,对每一个程序都要划分相应的责任,可以找到相应的负责人,要让他们认识到安全生产的重要性,以及安全事故带来的巨大危害性。

第三,根据生产程序的可能性,列出每一个程序可能发生的故事,以及发生事故的先兆,培养员工对事故先兆的敏感性。

第四,在每一个程序上都要制定定期的检查制度,及早发现事故的征兆。

第五,在任何程序上一旦发现生产安全事故的隐患,要及时地报告,要及时地排除。

第六,在生产过程中,即使有一些小事故发生,可能是避免不了或者经常发生,也应引起足够的重视,要及时排除。

现在,“海恩法则”不仅仅用于生产管理中的安全事故发现与防治,还被运用到企业的整个经营过程中,用来分析企业的经营问题。一个企业是否经营得好与它平时的表现还是有相当大的关系的,企业发生亏损甚至倒闭,都能够从企业的经营中发现这些征兆。人们总结出这些征兆主要表现在:

一是战略管理上,企业是否进行了盲目的多元化。如果经常可以看到企业在与主业无关的领域内投资,说明企业有盲目的多元化的倾向,长久来说是会对企业造成危害的,企业经营者这时就应该考虑是否将资金投入到自己不擅长的领域,是否应该收缩经营业务,把精力放在主营业务上;

二是资本运营上,如果银行和企业关系出现破裂,说明企业的资金链紧绷,企业的赢利水平下降,或者业务过多,背上了过重的债务;

三是集团内部管理上,是否存在太多的关联交易。企业进行关联交易或许企业的难处,外人也可能不容易发现,但关联交易毫无疑问是通往产生财务黑洞的危险路径。

四是人力资源管理上,如果员工士气低落,要么说明员工对公司前景担忧;要么说明了企业工作环境出现了不利于员工工作的因素。这时要排除干扰因素,同时要做好员工的思想工作,让他们对公司充满热情。



启示

假如人们在安全事故发生之前,预先防范事故征兆,事故苗头,预先采取积极有效的防范措施,那么,事故苗头、事故征兆、事故本身就会被减少到最低限度,安全工作水平也就提高了。由此推断,要制服事故,重在防范,要保证安全,必须以预防为主。

火锅神话小肥羊:傍上资本飞哪了?

“小肥羊对于百胜来讲是一个很大的尝试,怎么样让小肥羊能够跳出必胜客、肯德基这几个品牌,百胜有没有机会成为一个平台公司?有没有可能把‘不是我们自己打造的品牌’做成平台,还能够支持它的发展?”在近日召开的第15届中国餐饮业连锁发展战略研讨会上,刚刚从百胜中国事业部主席兼首席执行官位置上退休的苏敬轼表示,百胜在小肥羊上面“交了学费”。而他曾经带领肯德基在中国从4家店一路扩张至超过4000家店,领导中国市场为百胜全球贡献了一半以上的利润。

2016年2月,是小肥羊被百胜正式收归旗下四周年。小肥羊曾经是名符其实的中华火锅第一股,曾经的本土餐饮老大。回看曾雄霸本土餐饮老大多年的小肥羊的发展历程,对于身处竞争惨烈、群魔乱舞、机遇凶险并存的餐饮业,也许有着非常大的借鉴价值。

一直以来,小肥羊的发展历程如同教科书一般,被写进各种商学院的案例中。

1999年8月8日,小肥羊在内蒙古包头市开了第一家面积300平方米的火锅店。此后,小肥羊携加盟连锁疯狂跑马圈地,5年后成本土餐饮领军品牌,7年后引入外资风投,9年后在港股上市,13年后全球餐饮巨头接盘。

然而,曾一度风光无限的“中华火锅第一股”,现在去哪了?这些变化背后,到底发生了些什么?

品牌之战 疯狂圈地三天新开一家店

自第一家省级加盟商于2001年在河北市场被授权,小肥羊以此为基础,开始了连锁加盟扩张之路。不久,为了加快跑马圈地速度,小肥羊一方面降低加盟门槛,另一方面授权省级加盟商发展区域加盟。两大策略,让小肥羊疯狂奔跑起来,三天新开一家加盟店的速度令人瞠目结舌。两年后,小肥羊加盟店已高达721家。

2004年,如日中天的小肥羊实现了43.3亿元的营业额,名列全国餐饮企业百强第二。也正是这一年,小肥羊开始调整加盟战略,在店面拓展上进行战略收缩,开店速度减缓。即使如此,到2005年底,小肥羊的终端门店已达716家,其中直营店80家左右。

加盟模式让小肥羊仅用短短三四年时间,就实现了全国覆盖,建立了品牌的全国知名度。

上市之路 战略收缩“血洗”加盟商

疯狂的规模跃进,失控成为必然。未能在快速发展过程中建立标准化体系的小肥羊,与加盟店的关系松散,缺乏必要的控制力。问题累积,最终集中爆发,致使加盟店在品牌、菜品、品质、财务等众多层面失控,消费者终端体验变差。

为向更高层次发展,2006年7月,小肥羊引入英国3i集团与普凯投资基金(Prax Capital)两家私募基金2500万美元的注资,为餐饮业吸引国际资本开了先河,上市成为小肥羊当时新的战略目标。

有了资本推动,小肥羊痛下决心进行了一场大规模的战略收缩调整:经营不善的加盟店,只要合同到期,坚决不再授予经营权;加强与优质加盟店的合作,通过控股、参股等形式进行大规模的收购;收回省级代理权,直接管理区域加盟商旗下的加盟店。

“关、延、收、合”等“血洗”加盟商策略成果显著:



2007年,小肥羊店规模从700多家降至300多家,其中直营店105家,加盟店221家。大规模的战略收缩,一方面淘汰了400多家经营不善的店面,另一方面加强了店面管理,提升了服务水平,最终年营业额并未受影响。

2008年6月12日,小肥羊如愿在香港上市,成为国内首个在境外上市的品牌餐饮企业。

私有之憾 客流量减少今“肥”昔比

至此,小肥羊的发展战略十分成功:借助连锁加盟模式,快速跑马圈地;随着规模和品牌力提升,借助资本力量加强管控,实现上市。

上市不到一年,也就是2009年3月25日,百胜斥资4.93亿港元入股小肥羊,占20%股份;随后不断增持,直至2011年5月3日宣布以近46亿港元现金私有化小肥羊。仅仅两年多时间,小肥羊便把自己“嫁入”豪门。

对于中国很多餐饮企业而言,能够借力资本,以收购和加盟等快捷方式提高市场占有率,是多么梦寐以求的事。

然而,扩张、融资、上市、嫁豪门,神话般的发展过程不代表一定会有神话般的结果。据媒体近日报道,“百胜接管的小肥羊究竟发展怎样,因为私有化而不为外界所知,不过,多名小肥羊内部及接近小肥羊的人士透露,由于内外部因素,这两年客流量减少了”。

而对于媒体记者的采访,百胜方面以极其精简的官方表述予以回复,对小肥羊近四年来的门店数量变化、整合效果等问题,避而不答。

磨合之殇 水土不服“走”得磕磕绊绊

那么,几年之中小肥羊到底发生了什么?实际上,百胜接手小肥羊之后,便利用自己的成熟系统和品牌力,对小肥羊进入大力改造,以期再创奇迹。然而,用心做事,并不一定就是正确的事。

先说系统对接。百胜有成熟的系统,但小肥羊也有

一套成熟的系统,两个系统需要在物流配送、菜单、员工培训等方面进行整合和对接,工程浩大,绝非一蹴而就。

再说品牌升级。为了全面提升小肥羊的餐厅环境、菜品和服务质量,百胜在传承和发扬小肥羊品牌“一锅汤、一盘肉”的核心竞争力的同时,坚持“立足中国、融入生活”的总战略,对小肥羊做了全新的品牌形象和运营标准的升级。

显然,百胜将更多的精力集中在了体系、标准、管理等西方企业最擅长的方面,却忽略了企业的基因、人的因素和行业的实际发展状况。因而,这场洋快餐巨头与中式火锅霸主的结合,似乎磕磕绊绊。

问题一:小肥羊原创团队随着收购发生后的体系和管理风格的变化,因不适应或其他原因频频套现离去,造成小肥羊多年的企业基因和文化精髓渐渐散去。

问题二:标准化自带的复制、扩张功能对于西餐而言是核武器,比如必胜客可以通过菜品创新来实现消费者的重复消费,每年创新菜品在20道以上,肯德基同样不遑多让。但对于小肥羊而言,标准化虽然有利于管理和获取规模利润,但火锅菜品标准化带来的弊端则是菜品更新缓慢,这在变化迅速的火锅行业,不能说不是一种弊端。

问题三:小肥羊火锅与中式文化结合的独特场景设计,随着西餐的标准化逐渐丧失。但火锅相比快餐多了社交属性,火锅与西餐在场景设计、文化等方面显然都有较大的冲突和差异,难以一统之。

问题四:管理团队对中餐文化属性的把握以及火锅行业发展趋势的感知,也许不是那么得心应手,就在他们忙于系统对接、整合、标准化、品牌升级等方面之际,中国火锅业却开始井喷。

海底捞迎合大众从野蛮到精细化服务需求转化,快速实现了直营扩张,逐渐成为火锅品类第一;较之小肥羊早一年起步的呷哺呷哺火锅,以新颖的吧台式涮锅形式形成市场突破,其独特的就餐形式和家庭式服务策略,使其建立了一套独特的发展之路……

更多火锅新形式和新品牌如雨后春笋般冒了出来,也许因为对市场变化缺乏相应感知,小肥羊随着竞争对手的成长,不仅失去了成为火锅品类领导者的最佳时机,而且发展路径逐渐变得狭窄。

(来源:微信“一块儿开餐厅”)

世界之窗

澳大利亚测试无人机快递,快递员要换?

无人机技术的应用领域随着智慧城市的概念和建设变得越来越广泛,其中除了航拍和一些工业级用途之外,大家最关注的可能就是无人机快递了。之前很多国家和企业都开始测试无人机快递,也证明了它的可行性。

4月17日,澳大利亚邮政对无人机快递进行了实地测试,并成功使用无人机将小型包裹运送到指定位置。澳大利亚邮政表示,在未来无人机将用于在线购物的包裹以及一些类似药品等急件的运送。

其实这并不是澳大利亚邮政第一次对无人机快递进行测试,早在去年11月,澳大利亚就已经开始使用无人机为线上零售商送货,不过那次测试的局限性十分明显,首先,澳大利亚地广人稀,所以只有少部分城市地区的个别社区才能享受到这种服务;其次,去年测试的快递无人机每次载重最多两公斤,实用性并不是很大。

据称,澳大利亚邮政今年的这次测试改变了相应策略,使用了最大载重10公斤的无人机,并相应增加了无人机飞行的里程。此外,澳大利亚邮政使用了与传统快递互补的方式解决了无人机里程短的问题,快递员需要把快递车开到指定区域,然后再由无人机进行该区域的配送。在操作上,澳大利亚邮政还是选择了相对安全的人工操作方式,进行测试的快递无人机配备了高清摄像头,能够为快递员传输实时的监控画面,快递员只需将货车停在路边,即可使用无人机挨户运送快递。

澳大利亚邮政表示,后续还会有相应的测试,如果测试取得成功,今年年底应该就可以开启这项服务的公测。

Google也向外界披露了其新的无人机包裹递送服务Project Wing,并宣称该项目将会在2017年投入使用。国内电商也不甘示弱,今年年初京东也对无人机快递进行了测试,旨在为农村快递配送。除了小肥羊进入大力改造,以期再创奇迹。然而,用心做事,并不一定就是正确的事。

但是无人机快递别说是取代传统快递,就算普及,在目前还有些困难。

第一,没有更好的快递解决方案。研发者们对无人机快递的最高期望是让无人机自主运送快递,但是技术上的问题难以解决。无人机的飞行距离和对小肥羊进入大力改造,以期再创奇迹。然而,用心做事,并不一定就是正确的事。

远不够。

第二,安全问题没有完全解决。如果让无人机自主飞行,它的飞行路线规划要极其精确,且容易受到外部环境干扰,自动飞行系统还需要一些时间去研发。如果人为操作,又需要对操作人员有一定要求,澳大利亚民航局最近放宽了对商用无人机的使用限制,其中包括免除了操作员的许可证与飞行执照要求,这样做虽然加速普及了无人机的使用,但是对无人机安全飞行造成了不小的隐患。

所以,无人机快递虽然是一个好的发展方向,但是还须证明无人机在快递领域的可靠性才行,澳大利亚邮政表示,目前他们测试无人机的目的在于与传统快递“互补”,而非“取代”,只有在可以100%确保安全的情况下才会使用无人机快递。

(来源:雷锋网)