

■谈经论道

“互联网+”必须为传统行业降低成本提升效率

人类社会有了商业以来第一个商业模式是什么？其实就是零售。

所有的零售业态大致可以划分为四个，第一个是集贸市场，上世纪80年代我们在农村生活，每个星期上逢集末、赶集，去集上街两面都是摆上摊子，这基本上是一个以集中贸易方式的一种C2C的模式，这是第一个模式。

第二个模式是大商场式，到了上世纪90年代，村里结婚都要带自己的准媳妇去城里买货、买手表，都是逛商场。大商场基本上是零售的第二个业态，而且很快就在很多大城市几乎取代了集贸市场。

第三个阶段就是连锁店式，比如沃尔玛、家乐福，包括国美、苏宁都是连锁店的形式，密集的开

店，到了今天的“互联网+零售”，电子商务模式。

为什么四种模式不断地更替？根据我们研究，除了不断提升的用户体验之外，背后还有一个重要的原因就是每一种新的业态能够取代上一种业态，背后都跟成本和效率有关。集贸市场模式这种业态必须要有成本，因为它是一整套的产业链，需要很多分层的合作，需要有人提供资金平台，有人提供物流平台，小卖店才能存活下去。

第二，效率。衡量零售最重要的效率就是库存周转天数，这也是涉及到物流成本很重要的方面。大商场式，根据我们核算也需要25%—35%的渠道成本；还需要50天—70天的周转天数。为什么连锁店一起来迅速袭击了整个零售行

业？基本上在没有电商之前，实际上全球连锁店都已经取代了大商场跟集贸市场成为零售的主流，最核心的就是连锁零售第一次把费用率降到了只有20%甚至20%以内，也是连锁零售大规模零售第一次能把库存周转天数控制在五六十天左右水平。

到了今天电商，我们分析电商到底有没有价值，电商能不能大规模替代连锁店成为第四个业态，成为未来零售的一个主流？我觉得还要分析一下电商除了给消费者带来用户体验的提升，带来便利之外，能不能把整个行业的成本大幅下降，能不能把整个行业的效率大幅提升。

只有大幅降低零售的成本，提高零售的效率

才能反哺品牌厂商，让品牌厂商有更好的利润、更好的现金流投入到研发、创新，去为消费者生产更多更好的产品，最后整个一个产业链条才能进入良性的循环之中。

所以，不管“互联网+零售”还是“互联网+出行”“互联网+餐饮”，各行各业本质上都有共同的特点，如果加上互联网翅膀能够飞起来的话，互联网必须为传统行业降低成本，提升效率。如果不能做到这些，所有互联网参与最后都是竹篮打水一场空，是注定会失败的。

(由腾讯公司主办的中国“互联网+”峰会近日召开，本文节选自京东集团CEO刘强东在峰会上发表的题为“互联网+零售”的主题演讲)

■管理速递⑨

坠机理论
依赖英雄不如依赖机制

不怕一万，只怕万一。如果“坠机”，事先上三道保险；突破个人魅力怪圈，建立常规性的领导者继任程序。记住，制度比英雄更靠得住。

恒大冰泉：出身名门却巨亏40亿元

文·于建民

在相继完成足球、农牧、健康、文化、金融等多元化布局后，恒大集团董事局主席许家印在6月26日恒大集团成立20周年庆典上透露，恒大将正式进入第七个“三年计划”阶段，即从“规模+品牌”进入“多元+规模+品牌”的发展战略阶段。恒大冰泉无疑是让恒大的形象变得更加立体和多元的重要产品，然而，业内认为，恒大冰泉在发展的过程中，遭遇了跨界困境。

2013年年底，地产界大佬恒大吹响了多元化号角，推出了首个跨界快消领域产品——恒大冰泉。计划2014年销售100亿元，2016年达到300亿元，一时间吸引了媒体和众人关注。

但是这个出身豪门的冰泉，并没有取得理想中的辉煌，2014年目标100亿元，实际销售10亿元(9.68亿元)，而2013、2014、2015年1—5月累计亏损达40亿元。

一场具备了足够资金火力、产品力和传播火力的大手笔产品运作，最终却交出了一年亏损23.7亿元、累积亏损40亿元的巨亏成绩，为什么？

表面上看是恒大策略失误，而深层问题是恒大遭遇“跨界困境”——从地产跨界至快消领域。

——出身优势——
强优势并没有一炮打响

恒大冰泉是含着金钥匙出生的，出身于年销售规模千亿、净利润百亿的恒大集团。

恒大冰泉资本优势明显。资金优势，做快消的没几个企业可以和恒大比财力。截至2014年底，恒大冰泉累计投入超过55亿元。

产品优势，恒大冰泉的长白山天然矿泉水诉求颇具优势，恒大打出的长白山这一天然优质资源，有很大亮点，而恒大的名字“冰泉”也非常不错，这个诉求甚至让国内的水饮巨头农夫山泉感受到了压力。

传播推广优势，在恒大冰泉推广上，恒大集团先后投入了大量的推广资源。2013年11月9日晚上恒大首次夺得亚冠，恒大冰泉的胸前广告出现在万众瞩目之下，一夜成名；2013年11月10日，恒大召开了恒大冰泉的发布会，又进行了媒体的大面积传播推广。

就一个项目运作而言，恒大冰泉具备多方面的优势，但是结果却有些意外，很强的优势并没有一炮打响，相反却出现了巨亏亏损。2015年恒大曾计划分拆恒大冰泉单独上市，根据当时普华永道的审计数据显示，恒大冰泉2013年、2014年和2015年1月—5月累计亏损高达40亿元。

——定价太高——
企业营销处于尴尬境地

恒大冰泉失利主要原因是跨界困境，过度自我智力优越感导致决策失误。

国内以前饮料类产品的价格在3元以内，甚至是2.5元以内。在恒大冰泉上市时期，市场上走量最大的两个水饮品牌，康师傅矿物质水1元左右一瓶(对比康师傅的饮料都是3元及以上，水远低于饮料的定价)，另一个算是售价相对较高的农夫山泉终端售价1.5元一瓶，而恒大冰泉却定在3.8元一瓶(甚至4元以上)，几乎是同类的两倍以上。然而，即使你说成本高，但是消费者不理睬，因为消费者有自己针对水饮品的心理价位，不会因为你的成本高，就出高价买你。

而其他价格位于高端的水饮品在中国市场的销量都不大，恒大即使再大规模广告轰炸，也不可能把这个市场变大，恒大高达55亿元的累计投入，几乎相当于整个行业所有高端水品牌的销售总和，结果就是2014年恒大冰



泉销售10亿元(9.68亿元)。

营销上有“定价定天下”的说法，价格定的不到位，可能就会把企业放到一个尴尬的境地。

——广告多变——
消费者的品牌认识模糊

传播是为了给消费者一个“为什么要买”的理由，要能说服吸引消费者，广告最好坚持打一段时间，把这个购买理由很强烈地嵌入到消费者的心中，形成产品的独特个性。

而在恒大冰泉投放的广告中，恒大的诉求一直变来变去，越来越乱花渐欲迷人眼。各种变，直到恒大变成了做饭的必需品，煮饭做饭都用恒大冰泉是不是有点太难了，做一顿饭要增加多少费用？然后，又是“一处水源、供应全球”，再后来又成为“一瓶一码”，离“长白山深层火山矿泉水、世界三大黄金水源之一”那个有吸引力的诉求越来越远。

恒大认为广告效果不好，不能拉动销量上升，于是不断变来变去，这种频繁的变，不仅没达到上量的效果，反而引发了消费者的品牌认识模糊。

——渠道跃进——
快与质量很难两者兼得

在快消领域，渠道极为重要，甚至是生命线。恒大冰泉对于渠道的投入很大，成立了多个分公司运作，凭借雄厚资金实力，迅速组建了庞大的团队，投入大量资源运作。

恒大冰泉一开始就在渠道上采取了大跃进式的运作。在初期，恒大冰泉曾表示一月铺货20万个终端。并非渠道快速运作不好，但是渠道终端要想做好，不是铺完货就完事了，是一个需要精耕、养的工作，一个月铺货20万个终端背后，虽然量上的数字很大，但是“质”能否保证就要打问号了。

——节奏过快——
操作急切不利品牌成长

在恒大冰泉广告诉求频繁变换、渠道扩张大跃进的背后，所反映的都是操作团队的过于急切。

但是任何一个品牌都有一个成长的过程，而且恒大的品牌要在消费者的心中实现从地产到水饮品的跨越，有个接受过程，一旦能跨越过去，后面增速就会加快。很

可惜，恒大由于操作过于急切，广告内容和诉求更换频率太高，结果让大家对恒大到底是什么，以及为什么购买越来越模糊。

——团队不足——
对行业的摸索成本变大

在恒大开始操作恒大冰泉的时候，主力团队都来自于恒大地产。地产和快消品在操作上有相似的地方，恒大过去的利器，媒体推广是可以依旧发挥作用，但是两个行业还是有区别，不同的渠道资源、操作细节等。虽然后来恒大意识到这个问题，开始吸收一些快消行业的人加入进来，原地产团队人员也逐渐减少。

但恒大在操作冰泉上，没有遵循快消领域、矿泉水领域的规律，企业付出的代价很高。2015年下半年，恒大冰泉有所调整，然而错过了市场第一次启动的良机，市场操作不能一炮打响，后面难度就加大了。

——产品降价——
对矿泉水有了理性认识

2015年9月，恒大冰泉在广州宣布，对旗下所有产品进行降价，最高幅度达50%。降价背后一方面反映了销售困境，另一方面说明管理层开始对矿泉水市场有了比以前理性的认识。

跨界成功，并非不可能，但前提是要掌握新领域的运作规律。如果掌握了新领域运作规律，能娴熟运作，跨界有成功可能，企业商业帝国版图会进一步扩大。而如果企业相反，没有掌握新领域规律，且带着过去成功的过度自信，轻视新领域，往往遭遇重大挫折。有时候，企业过去的经验、成绩，往往会成为新领域的包袱。

客观说，恒大冰泉在运作的过程中曾经接近引爆的时刻——雄厚的资金实力、大面积的传播推广(无论是亚冠夺冠庆典上吸引眼球的推出，还是后面的大面积媒体推广)、极具卖点的产品和诉求(长白山深层矿泉水，世界三大黄金水源之一)，都具备了引爆市场的条件，最终却栽在了价格上，栽在了操作太过急切上。而后一系列传播诉求的变换，不仅没有打动消费者，反而让大众迷失了。

目前调整后，恒大冰泉的状况也许有所改观，但是毕竟最好的机会错过。对于恒大冰泉而言，这个本来具备很多优势的项目，运作难度越来越大。

不过整个过程中，恒大冰泉所经历的一切，跨界所遭遇的困惑和策略等问题，都值得营销人深深思索。

(来源：销售与管理)

观点
评说

跨界困境是商业常见的一个问题。随着企业发展，业务会扩张至新领域，但是两个领域往往在商业运作上会有所区别，从产业特点到营销打法、乃至于适应的团队都有所区别。

所有企业进入一个新的领域，都会或多或少要交学费，毕竟从原有的操作行业、领域跨界进入到一个新的领域，无论是操作经验、还是资源都需要积累的过程，但是如果意识正确，这个学费就会交的少一些，如果意识错误，交的学费就会多一些。

很多企业在跨界过程中会习惯性地把一个错误——智力的自我优越感。如果企业没有掌握新领域规律，且带着过去成功的过度自信，轻视新领域，往往会遭遇重大挫折，恒大冰泉所遭遇的问题即是如此。

进入一个新的领域，要有一种敬畏的心态，要理性认清自己的实力，而不要选一个最难做的操作，那样无疑是把自己逼上了绝路。

■世界之窗

美国卖场没“人气”却盈利

在美国，大型卖场并没有像中国那样的人挨人、人挤人，却盈利满满，而且还造就了成为世界500强的沃尔玛，那么到底是什么原因造成的呢？美国的大卖场到底是怎样运营的？

消费渠道：美国人几乎在超市买一切东西，吃穿住用。在美国，几乎没有常设的菜市场，大家都去超市买菜。有数据显示，一个中产阶级家庭在超市每年开销大概是1—2万美元。

购物习惯：美国人家里冰箱大，一般都有两个，车库也超级大，超市的包装也很大，而且超市相对较远。他们一般都是周末去拖一车回来，所以非高峰时段不太容易看到太多人。

人口密度：美国本来就地广人稀，经济水平比较平均，各地的购买力都比较强，城市规模也小。

超市定位：有主要面向普通老百姓的Walmart和Target，也有类似Sam's Club/Walmart

旗下高端品牌)和Costco这种会员超市面向中产阶级，还有Whole Foods是主打有机食品的，更加高端些。

收入构成：Sam's Club和Costco的会员费很高。Costco一年仅会员费收入就有十几亿美元，这也是商品可以很便宜，但是超市仍然有很好利润的原因。一方面会员费收入就很高，此外用户花钱办了卡，总要想买多少才能赚回来，这就保证了薄利多销。

商品组织：美国大卖场的商品丰富，特别是食物、奶制品、肉制品、果汁、水果、冷冻食品、葡萄酒、啤酒，种类繁多，有的卖场奶酪就分几十种。这跟美国的商业体系有关，美国的细分市场做得很好，而且大公司都是奔着全球市场去的，再加上美国的物流能力又强，海运到港口再通过空运或者公路辐射到周边，高速公路免费油又便宜，所以能很容易

配送到各个超市的分店而且也不增加太多成本。

卖场运营：美国大卖场的管理效率、议价能力、物流仓储管理水平很高，对供应商的管理也到位，会员制超市不需要太多额外的广告支出，并且现在大量采用电子商务手段，确保了货物的廉价。以沃尔玛为例，它想尽一切办法从进货渠道、分销方式以及营销费用、行政开支等各方面节省资金。严谨的采购态度，完善的发货系统和先进的存货管理是促成沃尔玛做到成本最低、价格最便宜的关键因素。

后端运营：沃尔玛的电脑系统是仅次于美国军方系统，比微软总部的服务器还多。沃尔玛总部的高速电脑与全世界沃尔玛商店连接。通过商店付款激光扫描器售出的每一件货物，都会自动记入电脑。当某一货品库存减少到一定数量时，电脑就会发出信号，自动订货并提醒商店及时

向总部要求进货。总部安排货源后送往离商店最近的一个发货中心，再由发货中心的电脑安排发送时间和路线。在商店发出订单后24小时内所需货品就会出现在仓库的货架上。这种高效率的存货管理，使公司能迅速掌握销售情况和市场需求趋势，及时补充库存不足。这样可以减少存货风险，降低资金积压的额度，加速资金运转速度。

一个美国人一生要在大卖场花掉多少钱？以一个5万人的普通小镇计算：生鲜产品，平均500美元/人·月，一年6000美元；10年6万美元；按70年平均年龄计算，每个人一生消费42万美元；5万人，每人42万美元，总计就是210亿美元。零售业平均5%的净利率，这5万人一生买生鲜产品为超市贡献净利润10.5亿美元。每年贡献1500万美元。这还只是算生鲜产品，还有日用品、衣服、电器、快餐等。(来源：管理智慧·营销兵法)

启示

一直以来，在企业管理领域，人们经常担心一个企业的命运过于依赖某一个领导人。他才能非凡，资源丰富，个人魅力十足，他就是企业的化身，就是企业的“护身符”。可是，一旦他突然“坠机”身亡，企业就像失控的飞机一样落得不确定的下场。怎样才能不让领导人对企业的影响太大，以至于一人亡而企业衰呢？怎样才能让企业避开这一可怕的“死亡定律”，依然持续健康地发展下去？管理界一直有着“坠机理论”的说法，即企业需要在平时的经营管理中采取适当的措施，形成一套完整制度，避免因企业的领导者突然“坠机”，从而导致企业“坠机”。

所以，依赖“英雄”不如依赖机制。企业需要在平时的经营管理中采取适当的措施，建立一套完整制度，避免因企业的领导者发生意外，而使企业崩溃。



什么是坠机理论？

企业需要在平时的经营管理中采取适当的措施，建立一套完整制度，避免因企业的领导者发生意外，而使企业崩溃。

在企业管理领域，人们常常担心一个企业的命运过于依赖某一个领导人。这位企业领袖往往才能卓越，资源丰富，个人魅力十足。可是，一旦他突然“坠机”身亡，企业就像失控的飞机一样，结局难以预料。“坠机理论”就是在这样的环境中诞生的，它而且迅速成为危机管理的一个著名理论。

解读



鼎鼎有名的GE前CEO杰克·韦尔奇当年就是这样脱颖而出的。1974年，韦尔奇的前任、刚在GE任首席执行官三年的雷吉·琼斯已经开始考虑继任人选。1978年初，雷吉·琼斯打算使继任人的竞争变得激烈起来。他开始对候选人搞了一系列活动，称之为“机舱面试”。“我把一个人叫进来，对他说：你和我现在乘公司的飞机旅行，这架飞机坠毁了。谁该继任通用电气公司的董事长呢？好家伙！这个问题真像朝他们浇了一身冷水，他们迟疑了一会，转过身来。会谈一直持续了两个小时。”三个月后，琼斯将所有候选人召集来搞了另一轮机舱面试。“还记得咱们在飞机里面的对话吗？”韦尔奇说，“啊，记得。”然后候选人就开始出汗了。琼斯又说，“听着，咱们这回同在一架飞机里飞行，飞机坠毁了。我死了，你还活着。你认为谁该来当GE的董事长？”琼斯特别要求他们提出三个候选人的名字，并就GE的战略目标作出判断。提自己名字的人就要回答这样的问题：GE面临的主要挑战是什么？他准备怎样应付这些挑战？

两次机舱面试之后，1978年春天，琼斯选择韦尔奇为GE的下一任董事长兼首席执行官。实际上，GE选择接班人投入了大量的时间去了解几位竞争者的情况，从而确定继任人的最佳程序方案。因此即使“坠机理论”真的在GE发生的话，他们也能保证公司的管理稳定。遗憾的是，这只是个特例，大部分的企业还没有意识到提前进行“机舱面试”的必要性。

商业界会不断出现各种个人的意外，比如1985年埃斯特利奇坠机身亡，2003年12月家乐福集团的第一大股东保罗·路易·哈雷及其夫人也死于飞机事故，中国的一些企业家死于非命(青啤的彭作义、海鑫的李海仓、甘肃长青的刘恩谦等)，他们的突然消失都对其企业的战略和管理造成了深刻的影响。

