

谈经论道

互联网的人做传统行业天生有优势

中国服务业连锁品牌化的过程和中国互联网的崛起,包括O2O的崛起在同一个时间发生,这两波叠加以后,可以看到,最近几年最火的公司,包括最近几个大的并购,都是在服务业跟互联网交叉之地,例如58同城和赶集、大众点评和美团、滴滴和快的的合并,都创造了百亿美金以上的市值平台。

这几年是整个生活服务领域的传统行业从业者最为焦虑、最为不安的时间,所有人见面都会问,我该怎么与互联网结合?互联网对我们意味着什么?他们看到,一夜之间,由一个完全不属于这个行业的人做了一个产品,自己就被挤出了这个市场,很多行业中很多品牌迅速崛起。

一方面,传统行业在变化中寻求拥抱互联网,通过互联网传播,通过互联网提供服务和产品;另一方面,互联网的很多从业者也在借助自己的优势进入传统行业。这两波人在很多行业打得火热,包括今天最火的领域滴滴快的和神州租车、首汽租车等企业,其中一波来自于互联网行业,另一波是传统行业从业者,他们正在激烈竞争。

我还是比较看好互联网从天而降到传统行业提供服务,因为互联网的人来做传统行业天生有些优势,比如会融资,通过不断融资来借助资本的力量。同时互联网跨界到传统行业,能吸引一批素质更高的人,吸引是更有学历背景、经

历方面更具颠覆性的人。第三,互联网的从业者跨界到传统行业,更没有包袱。

谈及跨界,无论是投资,亦或创业,在今天这一阶段,可能在各个行业赢的人恰恰都是互联网跨界到传统行业的人。服务行业360行都不止,我特别期待看到一些传统行业的人能够胜出,作为58平台,也会提供很多工具和产品,能够帮助传统行业应对互联网的挑战。58同城做加法的地方,恰恰在于帮助传统行业的商家变得更强。在一些传统行业被颠覆之地、在互联网从天而降之地,我们不断把这些业务分拆出去。58同城最近做的几个大的并购都是在传统行业,在传统服务的商家领域。

这里的逻辑是,在这些领域,我们把业务往回收,并尝试颠覆这个行业的垂直领域,把业务再往外放。比如我们正在推进的专业二手交易平台转转,它是一个完全要替代掉二手商的地方,我们把业务往外放,希望去颠覆这个行业。

同时,我们非常相信,未来的生活服务市场不会是一家或者几家公司独霸的市场,是一个百花齐放的市场,在很多方向、很多领域和很多创新,创业者更有优势,他们更能够探索出路数来,在这些领域我们也做了很多投资。

(本文节选自58集团CEO姚劲波近日在“跨界风云——风云资本年会暨跨界战略”发布会上的演讲,来源:网易科技)

管理速递 94

凡勃伦效应
商品价格定得越高越能畅销

随着社会经济的发展,人们的消费会随着收入的增加,而逐步由追求数量和质量过渡到追求品位格调。了解了“凡勃伦效应”,我们也可以利用它来探索新的经营策略。比如凭借媒体的宣传,将自己的形象转化为商品或服务上的声誉,使商品附带一种高层次的形象,给人以“名贵”和“超凡脱俗”的印象,从而加强消费者对商品的好感。



什么是凡勃伦效应?

美国经济学家凡勃伦提出了凡勃伦效应:商品价格定得越高越能畅销。它是指消费者对一种商品需求的程度因其标价较高而不是较低而增加。它反映了人们进行挥霍性消费的心理愿望。

凡勃伦效应需求规律是:当旅游产品或服务价格上升时,被认为是提高质量,其需求量也随之上升。即旅游需求与价格的关系与一般的供求关系规律相悖,价格上升,需求量反而会增加,即“挥霍消费”。当消费者购买能彰显其身份地位的豪华旅游产品和服务时,被认为是得到了更多更好的体验及享受,需求随价格上升而增加。



解读

有一天,一位禅师为了启发他的门徒,给他的徒弟一块石头,叫他去菜市场,并且试着卖掉它,这块石头很大,很漂亮。但是师父说:“不要卖掉它,只是试着卖掉它。注意观察,多问一些人,然后只要告诉我它在菜市场能卖多少钱。”

这个徒弟去了。在菜市场,许多人看着石头想:它可作很好的小摆件,我们的孩子可以玩,或者我们可以把它当作称菜用的秤砣。于是他们出了价,但只不过几个小硬币。那个徒弟回来,说:“它最多只能卖几个硬币。”师父说:“现在你去黄金市场,问问那儿的人。但是不要卖掉它,光问价。”从黄金市场回来,这个门徒很高兴,说:“这些人太棒了。他们乐意出到1000块钱。”师父说:“现在你去珠宝市场那儿,低于50万不要卖掉。”他去了珠宝商那儿。他简直不敢相信,他们竟然乐意出5万块钱,他不愿意卖,他们继续抬高价格——他们出到10万。但是这个门徒说:“这个价钱我不打算卖掉它。”他们说:“我们出20万、30万!”这个门徒说:“这样的价钱我还是不能卖,我只是问问价。”虽然他觉得不可思议:“这些人疯了!”他自己觉得菜市场的出价已经足够了,但是没有表现出来。最后,他以50万的价格把这块石头卖掉了。

他回来,师父说:“不过现在你明白了,这个要看你,看你是不是有试金石、理解力。如果你不想要更高的价钱,你就永远不会得到更高的价钱。”

在这个故事中,师父要告诉徒弟是关于实现人生价值的道理,但是从门徒出售石头的过程中,却反映出一个经济规律:凡勃伦效应。

我们经常在生活中看到这样的情景:款式、皮质差不多的一双皮鞋,在普通的鞋店卖80元,进入大商场的柜台,就要卖到几百元,却总有人愿意买。1.66万元的眼镜架、6.88万元的纪念表、168万元的顶级钢琴,这些近乎“天价”的商品,往往也能在市场上走俏。

其实,消费者购买这类商品的目的是为了获得直接的物质满足和享受,更大程度上是为了获得心理上的满足。这就出现了一种奇特的经济现象,即一些商品价格定得越高,就越能受到消费者的青睐。



启示

经济学的凡勃伦效应告诉我们,高端消费人群影响并带动消费行为。也可以理解为领袖的意见导向。即商品价格下降,有的消费者会认为该商品品质滑落,或视为其独占性的丧失,而停止再购买该商品。

价值的转换在消费者从数量、质量购买阶段过渡到感性购买阶段时,就成为可能。当感性消费成为一种时尚,只要消费者有能力进行这种感性购买时,“凡勃伦效应”就可以被有效地转化为提高市场份额的营销策略。

达美乐:披萨界的“奇葩”

最近,达美乐筹划在澳大利亚推出一项新服务——让比萨知道食客在哪儿。这听起来非常无厘头:通常餐厅的做法是,在外送过程中,食客可以随时追踪食物的位置。但达美乐CEO Don Meji认为,反过来追踪食客位置有一定的必要性:选择自己到店堂食或者自行打包带走的达美乐消费者,可以在到店前通过达美乐app下单,并允许app访问手机GPS定位数据,那么达美乐餐厅就可以预估消费者的到店时间并开始准备餐食,大大缩短了消费者在店里的等待时间,可以做到进店即食。

这家世界第二大披萨公司、全美第一大披萨外卖公司,几十年前就知道自己的核心竞争力根本不是披萨味道本身,而是能比其他披萨店更好的服务,卖更多的外卖,比竞争对手更快更好。这家奇葩的披萨连锁餐厅,既没有一心一意的研发披萨产品,也没有一心一意把店面体验做到极致,居然能够奇迹般的成为全球第二大披萨餐饮连锁集团。

这家餐厅就是披萨界的奇葩——达美乐。

—— 完胜 ——
从差点破产到扩张最快

截至2015年,达美乐实现了连续22年的增长,光去年一年在美国本土和国际市场就分别开了133和768家新店,全球目前共拥有店面2.2万家,年收入22亿美元(140亿人民币)。股价更是从2008年11月到今年1月涨了50倍,完虐披萨巨头必胜客和棒约翰。

达美乐(Domino)翻译成中文就是“骨牌”,意思是希望自己的生意像多米诺骨牌一样产生连锁效应。第一家达美乐成立于1960年代的美国,1969年由于举债经营导致资金链断裂,欠下150万巨债,差点破产。1977年还清所有债务,之后一发不可收拾,一度成为全美扩张最快的披萨公司。

—— 外卖 ——
30分钟内送到否则免费

截止到目前,达美乐80%披萨是靠外卖卖出去的,20%是依靠线下门店。在美国本土,90%的披萨外卖市场被达美乐占领,而线下门店更多扮演的是一个展示的平台。

究竟是什么让客户更愿意点达美乐的披萨外卖?1973年起,达美乐提出“30分钟内送到,否则免费”的口号。达美乐认为,由于外卖门槛低,只有跑得更快,才能站得更稳。30分钟是人们心理承受的极点,快的标准就是在30分钟内将披萨送到客户手中。

因此达美乐在每一处分店选址都为精准,详细分析周边的主要外卖消费人群、社区、街道、路况等等,并将店铺区域认真绘制成图,详细到每个路口和红绿灯的位置,以便能找到最佳的外卖送餐路线。送餐员还会和经理一起规划外卖路线。每份外卖的规定送餐时间是8分钟,路上预留7分钟以备交通堵塞和路况事故。超过99%的达美乐披萨都能在30分钟的承诺时间内送到。

—— 科技 ——
最大的部门竟是IT部门

一家卖披萨的公司,最大的部门居然不是研发披萨口味的部门,也不是营销部门,而是IT部门。连达美乐的市场总监都戏称:“达美乐其实是一个科技公司,只是正好在卖披萨而已。”

达美乐认为,传统外卖的接电话、送外卖是个力气活,并不具有竞争门槛,当效仿者蜂拥而起的时候,达美乐的优势也就无法保持。于是他们开始重金投入于“黑



2015年10月份,达美乐推出一款披萨车DXP,这款车平时行驶在每一个据点,当客户下订单时,可以直接在车内完成食品的最后加工,并快速送到客户手上。今年3月份,达美乐连司机都不要了,直接推出全球第一款自动披萨送餐车。4月,达美乐又推出了一款“打开十秒就下单”的app。而最近,达美乐筹划在澳大利亚推出一项新服务——让比萨知道食客在哪儿。

科技”,利用科技保持自己的核心竞争优势。

比如:2007年,当其他披萨公司都在接听电话订单的时候,达美乐推出了电脑和移动端的订餐页面,顾客可以直接在线订购。2012年4月,无人机刚刚风行时,达美乐英国分公司就开始用无人机进行送餐试验。2013年,达美乐开始试水用机器人送外卖服务。2015年10月份,达美乐推出一款披萨车DXP,这款车平时行驶在每一个据点,当客户下订单时,可以直接在车内完成食品的最后加工,并快速送到客户手上。今年3月份,达美乐连司机都不要了,直接推出全球第一款自动披萨送餐车。4月,达美乐又推出了一款“打开十秒就下单”的app。而最近,达美乐筹划在澳大利亚推出一项新服务——让比萨知道食客在哪儿。

—— 自黑 ——
主动暴露弱点维持品牌

2009年的一天,纽约时代广场的巨幕上播放着各种对达美乐披萨的吐槽。“不要再卖达美乐了,他们的厨房就是斗兽场,你会吃到罗马人!”这家餐厅难吃死了,闻起来有股我奶奶头的味道。”……

原来在这之前,网络上流传的一段视频:达美乐的两名店员自拍了一段在厨房疯打的视频,两人将面团砸向对方,甚至将污物抹在还未放进烤箱的披萨坯子上。更糟糕的是他们还把这些披萨卖给了顾客。这段视频在网络上的点击率迅速超过百万,掀起了轩然大波。愤怒的顾客们大肆攻击达美乐的食品安全问题,达美乐积累了50多年的品牌形象瞬间跌到谷底。

当时,达美乐的市场总监罗素·维纳正准备对达美乐品牌进行一些改革。这场大难也许是一次机会?罗素决定冒险进行一次自黑式公关。于是他包下美国时代广场上的巨幕,不做任何解释、道歉或正面宣传,只把顾客们在社交媒体的评论实时转播到这个全球最受瞩目的广告屏幕上。

大家都觉得罗素疯了。但恰恰相反,那些充满想象力的评论渐渐逗笑了观众,最终居然演变成了一场比拼“吐槽”达美乐的营销活动。罗素趁热打铁地在当天宣布

达美乐的“披萨变形”计划:专门开辟数据通道,收集顾客意见,并邀请专业人士和用户来评论披萨,让他们提出修改建议。同时大力邀请消费者们通过手机应用来参与披萨创作流程,誓言要研发“更好吃的新品披萨”。

达美乐受到前所未有的关注。不但股价由此上涨40%,销量也在当年的第一季度获得了两位数的增长。

自此之后,自黑营销成了达美乐的保留项目。现在达美乐的官网上还有专门的板块展示顾客们的意见,内部的“差评”数据通道一直存在。“我们一直有专人负责差评分析,虽然增加了工作量,但却对维持品牌形象很有帮助。”

—— 领先 ——
用社交媒体增订单销量

2012年,达美乐上半年财年税后净利润高出上一财年同期23%。其中,达美乐披萨外卖在网上销售增幅明显。其中一个重要的原因应归功于社交媒体运用成功。

2012年4月前,达美乐在英国市场一直销量平平,为了激发业绩,他们尝试在英国伦敦推出了无人机送餐的服务。但是这种在年轻人眼里极度酷炫的送披萨方式是随机的,许多顾客都希望自己是那个幸运儿,希望看到无人机能够在自己窗口盘旋,送上热腾腾的披萨。

于是整个4月,达美乐伦敦地区的订单一路猛涨,所有人都希望自己享受无人机服务。这时披萨变成了附赠品,顾客们反而更期待,当无人机盘旋在自家窗口时,用手机拍下自己和无人机的合影,并传到Facebook上。Facebook出现了“与达美乐送餐无人机合影”的风潮,达美乐抓住时机,让官方账号积极与顾客们互动。粉丝瞬间涨了10万有余。到2013年底,达美乐英国分公司的全年销售同比增长了12%以上,达到近10亿美元。

现在,达美乐培养了一批训练有素的Facebook使用者。他们与粉丝之间互动活跃,对于投诉和赞扬的留言,会马上采取行动;并且经常举办各种奖励活动,回馈消费者。这些网络活动,让顾客不仅有机会免费享用到达美乐的披萨,还有机会享受到利润分成,参与到达美乐的营销中来,增加了顾客与达美乐之间的粘性,实现了全民分销。(来源:创业邦)

世界之窗

平板电脑已不再巅峰但也不会很快消失

据雅虎新闻网报道,不久前,戴尔公司宣布不再出售运行安卓操作系统的平板电脑,并将专注于开发Windows二合一平板电脑,这种类型的平板电脑还包括微软Surface和联想Yoga。戴尔发言人表示:“鉴于平板电脑市场过度饱和和消费者需求下降,我们决定停售平板电脑Venue。”

戴尔公司的这个决定不应该令任何人感到惊讶,因为过去几年间平板电脑销量大幅下滑。据市场研究机构IDC统计显示,2016年第一季度,主流平板电脑制造商的年增长率明显下滑,苹果iPad和三星Galaxy Tabs分别下降了18.8%和28.1%。而5大平板电脑厂商中,只有亚马逊和华为的销量有所增长,其中亚马逊的廉价平板

电脑年增长率达到惊人的5421.7%。

同时,iPad销量受挫。当苹果已故创始人史蒂夫·乔布斯2010年发布iPad时,曾将其视为计算的未来。在2011年到2014年快速增长年度,分析师和科技新闻记者认为,iPad将继续增长,甚至最终超过iPhone。

当然,这种假设没有成为现实。与iPhone相比,平板电脑更像个人电脑,大多数人正在家中使用它们。平板电脑也不易消亡,因为大多数人都喜欢在沙发或床上使用它们,它们不容易破碎进行更换。人们可以使用平板电脑浏览网页、阅读电子书、打游戏以及看视频等,它们无需每隔一两年就升级。最近,苹果正尝试竭尽全力保持平板电脑市场的活力,该公司发布了两款iPad

Pros,分别是12.9英寸和9.7英寸的平板电脑。

但是鉴于从未听说iPad Pro创造销量纪录的消息,iPad Pro似乎不太可能改善iPad销量下降的趋势。

有意思的是,由于担心iPad的潜在优势,科技公司纷纷研发平板电脑。三星推出了Galaxy Tabs和Galaxy Note平板电脑,但却不太注重营销。谷歌试图利用Nexus 7与苹果抢占低端市场,但出于某种理由放弃了小型平板电脑。苹果看起来似乎很担心,自己发布了7.9英寸iPad mini。谷歌还与三星、HTC等公司合作,联合打造10英寸和9英寸的Nexus平板电脑。

以亚马逊为首的超低价平板电脑增长率惊人。亚马逊在硬件方面的最大优势就是价

格,该公司实行规模化和长尾战略,即放弃利润以便迅速获得市场份额。显然,这种策略已经发挥作用。

最初,许多人认为平板电脑是计算的未来,将取代手机和笔记本电脑。此后,有人认为小型平板电脑将取代笔记本电脑。如今,平板电脑足以取代笔记本电脑。但那只针对少数人来说,也只有少数人愿意使用移动操作系统。总而言之,平板电脑目前完全处于混乱状态,人们还无法决定自己是否想用它们取代已经拥有的设备或部分设备。

尽管平板电脑增长可能无法重回几年前的巅峰状态,但分析人士认为其也不会很快消失。(来源:腾讯科技)