

■ 谈经论道

创新是创业唯一的理想

当你开了一家公司的時候,你会发现身上的责任跟以前完全不一样,当承担一家公司的時候,你一睁开眼睛就要为你的员工负责。所有的事情,你都要干,因为你是CEO,你是创始人。所有的责任都让你去承担,什么问题都要你去解决,非常的辛苦。

所以,我一直认为创业必须要有一个初心,有了初心,才能把创业的因果理解正确。创业成功,有可能变得很有钱,但是它只是一个结果,绝对不是原因。

很多创业者希望靠资源去赚钱,这是最低的层次。有些创业者,有些同学家里有钱,一开始就可以拿出来一百万,这叫资源创业。这种创业者也有做的成功的,但是说白了,就是一个二道贩子,其实不

是创业者。因为就算你以后赚到了钱,对这个社会其实没做出任何贡献,只是一种资源调配而已。

最高的层次就是创新。这里说的创新,不是只完全idea的原创。idea的原创很多时候也很难,也很宝贵,但是我认为创业家的初心应该说不是idea,还是某项技术,我能够把它翻译成一种商业模式。我认为这个就叫做创新,这个就是一个企业家最应该做的事情。而这个事情也是我们创业所唯一应该有的理想,有可能你做不到,你现在还做不到,但是你的初心应该是这个样子,有这个初心很重要。

有这个初心在,你会发现一路上,在关键点的时候,可以做出非常有效的商业模式的创新。比如说饿了么从最开始的时候,行业里面

根本没有有实力的玩家敢进来的时候,我们就想到这个行业出现的问题,我们要解决,就开发了Napos。我们是全世界首创,使得这个行业的模式,整个有了一个改变。

这个改变最后成了移动互联网、移动APP的关口,才使得这个行业能够变成今天的样子。要不然外卖其实是一个不太标准的行业。到2014年的时候,我们面临着烧钱挑战,烧钱是创新吗?烧钱当然不是创新。那2014年的时候,我们仍然做了一个很创新的事情,就是在2014年初我们组建了自己的配送团队。2015年的时候,我们觉得外卖配送这件事情可以有更好的解决方案,就开发了蜂鸟系统,极大地优化了配置的效率。到今天,蜂鸟在全国的快递公

司里面都能排前十,已经是全中国最大的,其实也是全世界最大的一个短途配送公司。

今天,我们解决了流量的问题,解决了配送的问题,我们又去谈生产的问题。于是,我们又推出了未来餐厅。一种规模非常高的,和中央集团对接的餐厅模式。一路上饿了么都在寻找商业模式的创新。

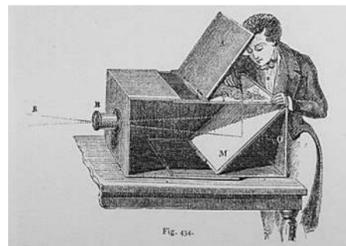
我们觉得,创新应该是创业唯一的理想。这是创业和创新这两件事情的核心关系。

(9月初开学季,工信部移动互联网产业孵化中心组织的“创新创业校园行”在北京多所高校先后进行。饿了么COO康嘉受邀北京交通大学进行了题为《从学生到创业者》的演讲,本文节选自该演讲)

■ 管理速递⑩

暗箱模式
对内部运营手法保密

魔术表演中有一个很经典的节目“暗箱魔术”。魔术师这个表演经久不衰的原因就是除了魔术师自己以外,几乎没有人知道箱子里藏着什么“机关”。所以魔术师就能以他这个神秘的“暗箱”一次次地取得成功。魔术师靠着这个非常魔术,到各个城市去表演,扩大自己的影响范围,很多人想学到他这个“机关”,然而都被“暗箱”严严实实地挡在外面。



什么是暗箱模式?

暗箱模式是指将企业的关键性资源整理和处理在各种各样的暗箱中,然后运用各种机制共享暗箱中的资源。

魔术师的“机关”也就相当于“企业的关键性资源”,“暗箱”就是用来保护和系统化这些机关的一个装置而已。魔术师带着他的“暗箱”巡回表演,就是一次次地共享“暗箱”中的神秘资源来取得更大的成功和发展。



解读

甲骨文公司为其收购的仁科公司的产品开发了一种新的价格模式,新的价格模式与现有的价格模式并存,与甲骨文公司E-BusinessSuite软件的价格模式相似。甲骨文根据用户数量确定E-BusinessSuite的价格,并在其网站上公布了价格和授权方面的详细资料。相比之下,仁科产品的相关资料则没有被发布到网站上。仁科产品的价格根据不同的客户确定,参考因素包括客户的营业额、员工数量和所在行业,仁科公司称之为基于价值的价格模式。仁科公司的授权价格计算方法完全是一个“暗箱”,客户知道的只是一个最后的价格。为了使仁科的产品符合甲骨文价格透明化的策略,甲骨文努力使仁科产品的价格模式合理化,向客户提供另一种选择。新的仁科产品价格模式不仅仅有利于正在购买新授权的客户,还有利于现有的客户。

暗箱模式是实现复制成长战略的一个重要手段,与通常所说的“暗箱操作”并非一回事。复制成长战略主要是基于企业本身所有的产品、技术和客户的观念,在新的区域里重复原有的经营模式,以地理上的扩张为目标。

比如,某种暗箱的功能是帮助企业新的地域内建立新的公司,这样的暗箱里可能包括一个详细的程序清单,列明如何选择地址,聘用律师,挑选和培训员工,开设商店以及采购指南。而另一种暗箱的功能可以提供一些具体的作业建议,如怎样在营业外时间为客户提供服务,或者拟定店铺的维修计划等。

我国现在很多企业也充分利用了暗箱模式来扩张。有的财大气粗,主要利用直营的优势扩张经营,如锦江之星旅馆,风险较小;有的利用融资优势实行加盟经营模式,迅速扩张势力范围,如家快捷酒店,但风险较大,管理稍松懈就会出问题;有的利用管理优势进行授权经营,稳扎稳打,实现企业的发展壮大,如真功夫等快餐店,复制自己的成功标准。这些企业利用各自的优势发展企业就是利用了别人无法复制的暗箱模式。



启示

对企业内部的运营手法、方式予以保密,以防同行窃。让社会共同进步这是企业应尽的责任与社会使命。但是同时保留一些暗箱也未尝不可,总不能教会徒弟饿死师傅吧。其实这中间最重要的就是找到那些企业中需要隐藏起来的暗箱,区分哪些是能够与他人分享,促进社会进步但又不会导致企业被挤垮的资源,哪些又是企业内部需要保密的运营手法。

所以,每个企业要想迅速发展,就要找到别人无法重复自己的优势。这就是企业竞争力的基础。

康师傅:逆流前行 巨轮失速?

文·本报记者 何晓亮

似乎很久没听到“康师傅,就是这个味”的叫声了。今年上半年,康师傅收入为15.42亿美元,同比下滑了13.95%。由于方便面是康师傅的最主要业务,收入占比达到36.79%,因此方便面业务的下滑也直接导致了公司整体报表的业绩萎缩。而且在销售衰退的同时,方便面原材料价格还出现了上升,使其毛利率也出现下降,加之同期提高了广告投入,康师傅方便面上半年净利润出现腰斩,下滑幅度超过六成。

虽然仍占有大陆最大的方便面市场份额,但这个市场就像海啸前急剧退缩的暗潮,留下康师傅这艘庞大而陈旧的巨轮,等待新浪潮的无情冲击。

—— 跌下神坛 ——
营业额增收却不增利

康师傅方便面的神话,始于大陆市场经济的萌发,也亡于这个庞然大物的猛然转身。

1990年代初,正值中国上亿农村劳动力向城市迁徙大潮涌动之初,康师傅方便面这种便于携带的廉价食品立刻风靡一时。而作为亚洲四小龙之一,“台湾”二字在当时普遍贫穷的中国人眼中,充满高大上的品牌魅力,这为康师傅的推广做了强有力的背书。

但时间来到今天,康师傅迈入了沼泽地,接连跌坑不断。

从2010年至2014年,康师傅实现的营业额分别为67亿美元、79亿美元、92亿美元、109亿美元及102亿美元。有趣的是,除2014年略有下降,营业额总体呈上升态势,但公司年度收益却从6.13亿美元降到4.85亿美元,呈现“增收不增利”的局面。

资本市场的反应,也印证着这家台湾企业的危机。从今年9月5日开始,在香港主板上市的康师傅控股将被剔除恒生指数成分股。自2011年年底入选到被剔除,康师傅只在恒指成分上待了不到5年。从入选至今,康师傅的总市值已经跌去了近千亿港元。

—— 时代变化 ——
遭遇外卖替代品冲击

时代的变化,是最重,也是最无可回避的。在做了三十多年“世界工厂”之后,中国终于迎来了大国崛起的质变。财富的积累,与对外开放的深入,让中国人的消费在短短几年内迅速升级。吃,已经不仅仅是填饱肚子那么简单。

“十几年前,你可以骄傲地说:方便面我只吃康师傅。而今天,即使是三线城市的年轻人也绝不会这样做。”国内品牌学者尹杰说。

除了消费升级的大趋势,还有互联网餐饮,尤其是外卖对速食食品的冲击。

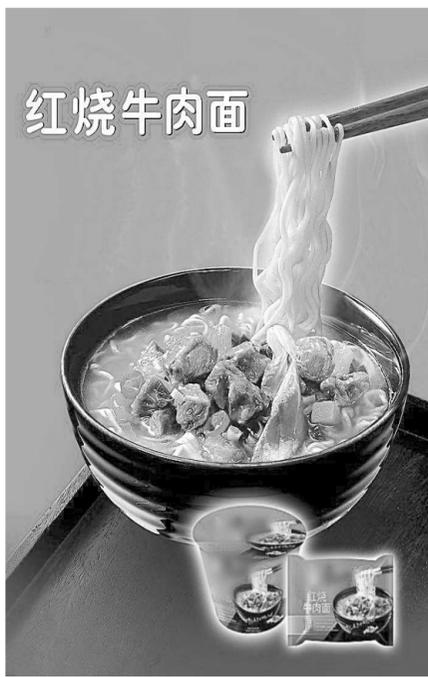
据数据显示,截至2016年6月,网上外卖用户规模近1.5亿,以31.8%的半年增长率位列今年上半年增长最快的个人互联网应用。随着外卖餐饮行业的火爆,

够有更大的利润空间。开始尝试昂贵的稀有水果。到了第三代,Sembikiya开始从国外进口优良水果,同时集中全力改良国内水果产出的质量。目前,Sembikiya已发展成日本奢侈水果帝国。

Sembikiya水果贵有贵的道理,比如Yubari甜瓜都是来自静冈县,静冈县是日本日照最多的地方,人们愿意为高价水果买单,所以日本的水果业已经被催生出一些不寻常机会。

这个地方种瓜的农民总共在600名左右,虽然水果很贵,但的确是农民辛勤劳作的结晶。果农会进行手工授粉,果实也会在独立的保护盒中生长。最完美的甜瓜会摆放在天鹅绒上,放在防弹玻璃盒中展示,日本人的工匠精神在农民身上体现得同样淋漓尽致。

瓜农雅臣铃木觉得,甜瓜价格虽高,但是他



部分消费者选择了用外卖替代方便面,这也是康师傅方便面需求有所减低的原因之一。

此外,在收入低下、食品种类比较短缺的情况下,方便面作为既便宜又快捷的温饱食品,受到了用户广泛的喜爱。但随着真空包装技术和熟食技术的不断进步,方便面的替代食品不断出现,而且花样繁多,无论是价格方面还是在营养方面,和方便面比起来都不相上下。

—— 创新失误 ——
看似新奇但脱离需求

康师傅自身在创新方面的低效无用,更是导致现今困局的主要内因。“真正令这家曾经辉煌的台湾企业没落的,是面对品牌老化时,自身未能进行有效的产品创新。”尹杰说。

随着经济条件的改善,消费升级是必然趋势,意味着人们从以前仅仅满足于“有”,开始向“好”转变。方便面作为应急食品的属性,与这股潮流不符,总体销售下降是难免的。

同时,快消品行业的产品升级周期以及品牌的老化速度,因为互联网企业的出现而被大大缩短。

这种情况下,保持品牌地位的唯一方法,就是产品创新。通过推出符合当前消费需求的产品,来刷新、巩固品牌在消费者心中的情感印象。

并不能说康师傅没有进行创新,作为一家取得过辉煌成就

的企业,康师傅不可能不清楚产品创新的意义。近年来也推出过不少新品,包括鲜虾鱼板面、黑白胡椒粉、自加热面等,意图重塑品牌形象,跟上市场潮流。

但被视为“救星”的新产品,并没有让康师傅的整体下滑得到改观。康师傅显然没有认识到,自己一些看似新奇的“创新”,本质上只是脱离消费者需求的取巧“点子”。

“创新最基本的一条,便是符合常识。只有符合常识,才能获得最广泛消费者的认同。”尹杰说。在他看来,吃面最基本的认知,是热、香、咸、辣、鲜等感官特征。而“鲜虾鱼板面”打出的口号,竟然是“牛奶泡面”这样完全违背常识的“黑暗”搭配,而所谓能够自加热的方便面,确实适合爱好远足的驴友和野外作业工作者们,但他们全部加在一起,能占消费者群体的几成?至于黑白胡椒粉,品类冷门,口味识别度低,竞争对手可以轻易模仿。

加之营销方式上走以往简单粗暴的“来买啊!”这样口号式老路子,没有背景和故事,让消费者感觉产品出现得莫名其妙,引发不了任何情感联系。

—— 理念革新 ——
可以方便吃到的好面

中国食品科学技术学会公布的数据显示,目前我国方便面产业已是连续第四年下滑,而且调整还在继续。数据显示,去年中国内地方便面总产量362.49亿份,较上年下跌8.54%;销售额490.91亿元,较上年下跌6.75%。而这种调整在今年前8个月仍在继续,依然未能止跌回升。根据对全国22家方便面企业的统计,有9家都出现销售下跌,多个品牌已经开始调整经营方向。

“整个方便面行业需要革新意识,即方便面今后将不再是‘简陋的应急食品’,而是‘可以方便吃到的好面’。”尹杰说。

相比之下,某些方便面品牌尽管同样受大气候影响而境况狼狈,但仅对创新的理解而言,至少能够让人们看到希望。

产品创新,首先要符合常识。比如在消费者厌倦了千篇一律的牛肉面时,适时推出酸菜这种口味完全不同的新品类,而雪菜肉丝面本就是江南经典的地方名食。其次,只有能带来品牌溢价的高端产品,才能跟上、满足升级的消费需求。

老字号一般比新品牌更具投资价值。因为它们拥有经历漫长时间积累而成的品牌形象,这是金钱无法换取的。相比新创品牌,老字号不仅可以为企业省却巨额的营销推广成本,更能提供“个性”“品位”“身份”等当前消费者愿高价追求的精神价值。

借助老字号面食推出了以“老(传统)”带“高(端)”的新品,不失为方便面创新的可行之道。

就目前的市场反馈来看,尽管“贵”也很难能够扭转方便行业整体的颓势,但对于方便面这样巨头相对垄断的行业,抓住机会,跑赢对手,便可能在行业竞争里彼消,己长。

后,生意自然越做越大。

走进Sembikiya水果店,很多人会误以为自己走进了高端珠宝店,虽然里面的东西出售价格跟珠宝首饰也没差太远。

进入位于东京市中心的店铺,优雅的古典音乐,工作人员穿着制服为顾客提供奢侈品般极致的细节服务。比如,如果你要买一个甜瓜,店员会询问你哪一天吃它。“根据你的送礼日期,店员会向你推荐恰好到那一天味道达到极致的那一个。同时,他还会告诉你怎么保存才能让你在那一天才能享受到甜瓜的极致美味。如果你不感兴趣的话,或许你已经过期的水果,店员会提醒你它的最佳食用时间已经过了。这样颠覆传统水果店的开店方式,让花大价钱的日本富有阶层感觉尊贵。

■ 世界之窗

像卖奢侈品一样卖水果

文·华丽志

日本水果连锁店千足屋(Sembikiya),被称作是日本最贵的水果店,其位于东京日本桥的总店看起来就像是一间珠宝店。

这家店只出售稀有、全世界最好的水果。一颗四角西瓜21000日元,合人民币1360元;一颗苹果2100日元,合人民币136元;12颗皇后草莓500人民币,即使在生意最差的时候,这样的草莓一天也可以卖出50盒。

世界各地的许多游客慕名前来,不是去疯狂购物,只为一睹在Sembikiya才能买到的稀有水果。

Sembikiya是由一个叫Benzo Ohshima的武士于1843年创立的,这家店已经有182年历史,180年沉淀只开了11家店,最初卖的是折扣水果和蔬菜。当水果小店传到第二代人的时候,Ohshima的儿媳想转变商业模式,希望水果能

付出的劳动强度其实挺大的,“静冈甜瓜和其他地方水果种植方法完全不同,铃木把它叫做静冈培植法,我相信这是所有的日本瓜农中劳动力最密集的方法。”他说。全日本的农民大概只有3%有铃木这样的手艺。

这么昂贵的水果,即使是土豪,因为产量有限,也不可能天天吃得到。所以Sembikiya的水果瞄准的不是大众市场。Sembikiya并不简单地叫做水果店,而是一家礼品店。据统计,千足屋80%—90%的产品是买来当礼物的。

一开始Sembikiya将水果定位为礼品的时候,他们也担心,人们会不会为这样的产品买单?后来发现,当买水果只是为了送礼,人们内心自然就会减少对价格的计较,而当日本精英阶层慢慢习惯选择Sembikiya昂贵的水果当礼品