

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。所有的责任都待你去承担,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,有些同学家里有錢,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管是 idea,还是某项技术,它能够把它翻译成一种商业模式。我认为这个就叫做创新,这个就是一个创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,你会发现,在关键的时候,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

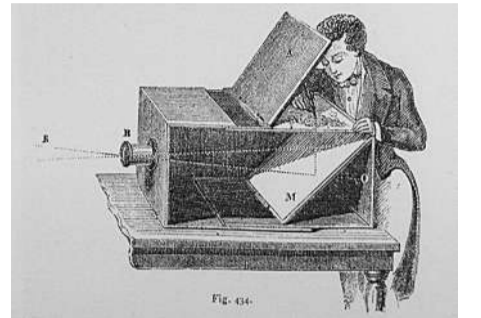
根本没有有实力的玩家敢进来的时候,我们就想到这个行业出现的时候,我们要解决,就开发了 Napos。我们是全世界首创,使得这个行业的模式,整个有了一个改进。这个改进最后成了移动互联网、移动 APP 的关口,才使得这个行业能够变成今天的样子。要不然外卖其实是一个不太标准的行业。到 2014 年的时候,我们面临着烧钱挑战,烧钱是创新吗?烧钱当然不是创新。那 2014 年的时候,我们仍然做了一个很创新的事情,就是在 2014 年初我们组建了自己的配送团队。2015 年的时候,我们觉得外卖配送这件事情可以有更好的解决方案,就开发了蜂鸟系统,极大地优化了配置的效率。到今天,蜂鸟在全国的快递公

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 101

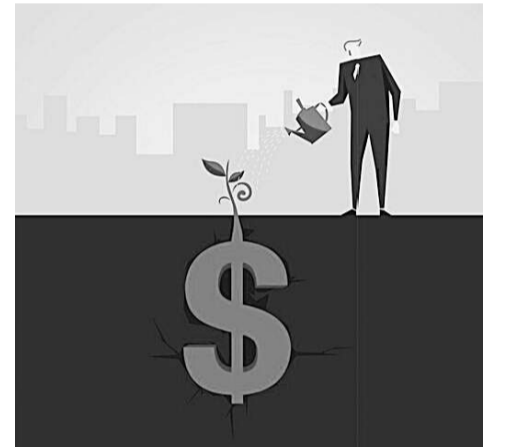
暗箱模式 对内部运营手法保密

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—Business Suite 软件的价格模式相似。甲骨文根据用户数量确定 E—Business Suite 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,如锦江之星旅游,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,管理稍微松懈就会出问题;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

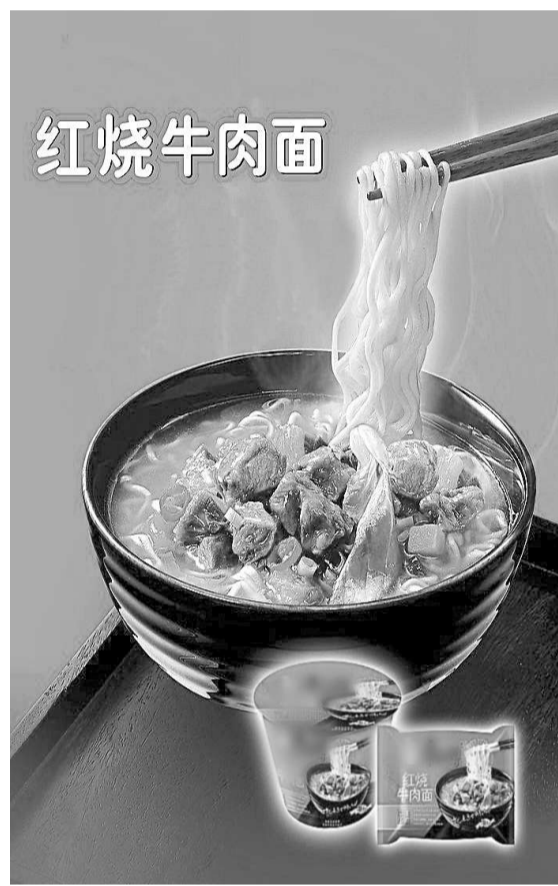
似乎很久没听到“康师傅,就是这个味”的叫声了。今年上半年,康师傅收入为 15.42 亿美元,同比下滑了 13.95%。由于方便面是康师傅的最主要业务,收入占比达到 36.79%,因此方便面业务的下滑也直接导致了公司整体报表的业绩萎缩。而且在销售衰退的同时,方便面原材料价格还出现了上升,使其毛利率也出现下降,加之同期提高了广告投入,康师傅方便面上半年净利润出现腰斩,下滑幅度超过六成。虽然仍占有大陆最大的方便面市场份额,但这个市场就像海啸前急剧退潮的暗潮,留下康师傅这艘庞大而陈旧的巨轮,等待新浪潮的无情冲击。

——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,



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

专家点评

尽管仍牢牢占据老大地位,但是康师傅市场占有率已经连续出现下滑。在消费升级的当下,康师傅走得太慢了,导致康师傅没有适销对路的产品,终端也在观望。因为终端经销商看的是利润,在消费升级上,统一走得更快、利润也更高,所以终端渠道更愿意进货。康师傅没有敏锐抓住消费趋势,过多相信品牌的力量,但时下消费者看重的是爆品。能够把握住消费升级趋势并实时推出新产品的企业才能拥有更多的市场份额,而一成不变反应迟钝的企业迟早会被市场淘汰。面对包括康师傅在内的方便面企业,需要认识到消费升级这一时代潮流,对方便面行业提出了怎样的要求?那就是企业必须响应供给侧改革,提供满足消费者最新需求的产品。

食品产业评论员 朱丹蓬

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

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有 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

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 并不能简单地叫做水果店,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

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时已过的水果,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。