

O2O下半场还没到 30万亿消费市场等待进军

谈经论道

我们的用户从最早几百名,发展到如今平台累积用户超过1.3亿人;我们的商户从最早的17家,发展到现在的100万家;我们配送平台目前累积注册配送员超过300万人;从最早8个城市到服务全国1400个城市。

过去的9年饿了么做了三件事:

第一件事,培育市场。让行业从无到有,年交易额突破2000亿元的大市场,饿了么带动就业人数超过1000万人。

第二件事,外卖已经成为整个餐饮行业重要的组成部分,它成为很多一线品牌重要的利润增长点,同时在网上也孕育出很多创业的品牌,网红的品牌。

最重要的是第三件事,我们改变了中国人的生活方式。外卖已经成为中国人第三常规就餐方式,外卖已经不是被动应急的选择,它更多是消费者想吃点好的,想要更任性一下,想要提高生活品质主动性的选择。

下一个9年我们要做什么事?

要继续做好外卖这件事。因为外卖整个行业依然在高速发展当中。2016年饿了么的年交易额比2015年增长了300%,预计2017年交易额同比增长200%突破1200亿元。但整个行业渗透率也只有7%。

从去年12月开始,我们整个外送平台整体总量已经超过任何一个O2O的平台。所以,国外的第三方机构预测,饿了么将成为一家市值超过2千亿美元的公司,成为一家真正的现象级的交易平台。

第二,在未来9年,除了外卖以外,还有30万亿的消费品市场。我们今天已经有了一个非常成熟的交易平台,一个庞大的即时配送网络,可以把鲜花、水果、超市日常消费品30分钟送到消费者手中呢?本地生活市场是个非常庞大的市场,从这个角度看,O2O下半场还远远没有到来。

我们过去愿景是美好生活触手可得,我们可以改成Mark everything 30min,这就是未来9年要做的事。我们希望通过创新的科技打造一家全球领先的本地生活平台。从创业之初我们一直坚持用科技的创新解决线下的问题,去改变传统的行业。所以科技创新一直是饿了么的DNA。

未来9年,我们希望能够通过更加智能的方式,更加创新的方式,能够服务于线上,能够帮助我们市场经理,我们合作伙伴和代理商,更好地去

开展市场,能够让它们有更高的效率,更快的速度做市场。

同时我们为配送员开发了一套配送系统,包括我们研究部门开发无人机和机器人完成配送,接下来为300多万名小哥提供智能硬件,帮助他们更安全的进行配送服务。

最终,要实现提高效率。我们希望让一切业务都能产品化,一切产品都能数据化,最后实现一切数据都能智能化,让人们减少更多的时间工作,花更多的时间陪伴家人。

整个本地生活刚刚开始,饿了么将继续成为整个本地生活的改造者,成为本地生活即时配送服务领域基础设施的建设者,我们要为之而努力。

(4月27日,饿了么在上海举行2017年会。本文节选自饿了么CEO张旭豪在会上的演讲。由本报记者刘艳整理)

管理速递(120)

弼马瘟效应 增强活力提高竞争力

在我们的生活里加入一只“弼马瘟”,让我们时时保持警醒,生活充满活力,从而收获甜美的果实。

什么是弼马瘟效应



两千多年前,我国一些养马的人在马厩中养猴,以避马瘟。据有关专家分析,因为猴子天性好动,这样可以使一些神经质的马得到一定的训练,使马从易惊易怒的状态中解脱出来。对于突然出现的人或物、以及声响等不再惊恐慌措。马是可以站着消化和睡觉的,只有在疲惫和体力不支或生病时才卧倒休息。在马厩中养猴,可以使马经常站立而不卧倒,这样可以提高马对吸血虫病的抵抗能力。

在马厩中养猴,以“辟瘟,消百病”,养在马厩中的猴子就是“弼马瘟”,“弼马瘟”所起的作用就是“弼马瘟效应”。



解读

相传,华佗在治病过程中,进一步认识到防病的重要性。他继承了《黄帝内经》提出的“不治已病治未病”的思想,要人们参加劳动,增强体质,减少疾病;他强调:“人体欲得劳动……血脉流通,病不得生,譬如户枢,终不朽也”。华佗还将古人长寿的道理告诉学生,他模仿自然界五种动物的姿态,编造了一套医疗体操,即五禽戏:模仿虎的扑动前肢、鹿的伸转头颈、熊的伏倒站起、猿的脚尖纵跳、鸟的展翅飞翔等进行运动和锻炼,达到预防或解除疾病的目的。华佗的学生吴普遵循老师的教导,每天坚持做五禽戏的锻炼,身体很健壮,“年九十矣,耳目聪明,齿牙完坚”。五禽戏一直流传到后世,唐代柳宗元的诗词中有“闻道偏为五禽戏”的记载。明代周履靖曾将五禽戏的动作,绘成图案,编进了《赤凤髓》一书。今天,有些民间医疗体操中,还保存着五禽戏的个别动作。

华佗发明“五禽戏”强调锻炼和预防疾病的思想,与管理法则“弼马瘟效应”的原理相同。

一个缺乏充分竞争的社会,个体之间的攻击性是难以达到均衡的,但可以通过一个个体与多个个体的集合达到攻击力均衡,也就是说一个能力大的人与许多能力小的人组成的集体能过达到攻击力的均衡。这是“弼马瘟效应”的本质。

而企业中专门负责监督、检查产品或服务质量的员工,就是扮演一种“弼马瘟”式的角色,通过其科学、合理的监督检查,促使企业员工内部更加积极地工作,提高了企业活力,增强了市场竞争力。人要长寿需要锻炼,企业要长久发展,同样也需要持续的活力。

启示



某种程度上说,企业组织类似于马群。而那些个性鲜明、我行我素,同时又是能力强、充满质疑和变革精神的员工,就是企业中的“马瘟”,或者叫“弼马瘟”。在一些组织中,他们被叫做“问题员工”,甚至上了“黑名单”,因为他们难于管理。在企业或组织中,当出现了不明原因的员工工作积极性降低,尝试着使用“弼马瘟”式的人物。当然,有了这种人物,管理者更应该予以容忍,毕竟这些人往往会引起不同程度的抵触。

实际上在一个经济组织中,应该配备“弼马瘟”式的人物,以增强员工的活力,避免疲塌和懈怠,进而增进整个组织的活力。同时,也使企业员工不再害怕突如其来的变化,增强应变能力,避免受内外环境突发事件的影响,进而增强整个组织的竞争力。

(图片来源于网络)

东阿阿胶在中华文化走向世界的大潮中竖起创新模板

用“世界语言”讲明白经典中药

本报记者 张梦然

似乎在一夜之间,阿胶就“火”了起来:价格大涨、全球买驴、驴交所……这种以驴皮为原料、有着三千年历史的传统中药,以及行业代表性企业东阿阿胶,从未像当下这般,受到来自全世界的关注。

不管是赞誉、质疑还是批评,喧嚣的背后,是东阿阿胶真实的发展业绩:数据显示,从2006年开始,东阿阿胶的利润在10年里增长了15倍,市值增长了18倍。2016年实现销售收入63.17亿元,利润21.96亿元,上缴税款9.22亿元。

在老字号整体状况不佳、中药企业增长乏力的背景下,东阿阿胶给中国企业如何抓住经济转型期的发展机遇,竖起了一块创新模板。

——稀缺身份—— 中药经典+老字号

改革开放后,在外国品牌和商品的涌入冲击下,本土品牌陷入了落寞与沉寂。如今,随着国家实力和国际地位的不断提升,国民自信心不断恢复,使用国货不再是“没面子的事”。老字号、经典老品牌等开始从拖累变为稀缺、宝贵的企业资产。

东阿阿胶就幸运地拥有“经典中药”和“中华老字号”两种能够带来溢价的身份。

据史料显示,阿胶的药用,始见于湖南长沙马王堆汉墓出土的古医帛书《五十二病方》;现存最早的我国第一部药理学专著《神农本草经》将其列为“上品”;南朝时期的医学家陶弘景在《本草经集注》中记述:阿胶,出东阿,故曰阿胶。明朝李时珍的《本草纲目》将阿胶称为“圣药”,与人参、鹿茸并称中药三宝。

在2016年中国品牌价值评价榜单中,东阿阿胶以品牌价值340.53亿元,在20家老字号企业中位列第二名。

历史和行业赋予的特殊身份,让东阿阿胶在消费升级潮流下的市场竞争中,天然占据优势。品牌学者、“中华老字号振兴计划”专家委员会主任尹杰就表示,随着国力的增强,中国需要打破世界工厂、低端制造等陈旧形象,打造以文化为核心的,以品牌为主体的全新大国名片。而具有悠久历史、文化积淀的经典国货、承载厚重中华传统文化的老字号们,将迎来巨大的发展机遇。

——意识转换—— 全球配置合情合理

经济收入的增长,让人们日益关注自身的健康。庞大的养生需求,在给阿胶带来发展机遇的同时,也对作为原料的驴皮供应,提出了巨大挑战。

统计显示,国内外市场对阿胶的需求量高达5000吨,实际驴皮的需求是400万张,按照这个标准,中国的驴存栏量达到1100万头才能达到市场的供需平衡。然而中国毛驴的存栏量近20年来持续下降,已从上世纪90年代的1100万头跌至目前的500万头,而且还在呈现继续下降势头,造成市场严重供应不足。

2016年,斯凯奇中国内地销售额为65亿元人民币,同比增长了89%;同店销售增长了25%,几乎是全球品牌增长的8倍。截至2016年底,斯凯奇在华店铺规模已达2226家。

斯凯奇品牌名称Skechers源自美国南加州的俚语,意思是“坐不住的年轻人”,代表着追求时尚和个性张扬的年轻族群。斯凯奇1992年创立于美国加利福尼亚州,最初以工装靴单一产品起家。多年之后,该公司开始逐渐涉猎其他鞋类款式,包括休闲鞋、帆布鞋和凉鞋等。当时,斯凯奇的发展策略是生产名牌鞋的仿制品,因价格低廉而受到中下层消费者的喜爱。

2009年,斯凯奇开始进军健身市场,在本地市场推出了独立设计、具有品牌风格的塑身鞋和修身鞋等健身系列产品。由于价格适中穿着舒适,健身鞋很快就在当地热销,逐渐成为美国消费



——科学量化—— 让世界看得懂中药

面对这一状况,东阿阿胶从国内、国际两个层面提出并实践了对策。

在国内,东阿阿胶提出养一头“闭环的驴”,即全产业链的模式。从2000年至今,东阿阿胶建立了20个毛驴药材标准养殖示范基地,启动了山东聊城和蒙东辽西两个“百万头”养驴基地建设计划。经过多年发展,以“毛驴活体循环开发”为技术支撑,在全国建立了20个毛驴药材养殖示范基地。

此外,东阿阿胶还打造了中国驴交易所。该交易所整合全产业链资源,实时掌控养殖与交易数据,实现全国在线交易和全过程可溯源,构建权威的数据信息平台。

“养殖户脱贫、地方政府增收、交易所交投活跃,上下游创造了新的产业机会和就业机会,东阿阿胶打破了原料瓶颈……全产业链建设,是真正的全赢。”东阿阿胶集团总裁秦玉峰说。

近一年来,“中国人全世界买驴”受到西方媒体的质疑。对此,东阿阿胶理直气壮地作出回应,秦玉峰说:“随着市场的国际化,依靠单纯的自然资源,很难满足全球对阿胶的市场需求。利用全球资源满足全球需求,合情合理。”他更指出,全球市场对阿胶的需求,今天已经不再局限于华人群体。在印尼,55%的市场需求来自非华人群体。

——产品创新—— 跟上当代消费需求

“坐拥优良遗产,却没有利用技术创新和应用,推出符合时代潮流的新产品,是老字号最大的问题。”尹杰表示。在他看来,当今时代的市场竞争,不再是“价格为王”,品牌的时代已经来临。先天具备优势的老字号企业要想崛起,就需要把古老技艺的传承融入产品,让好的技术找到一个新的载体,由此获得再次焕发青春的可能。

东阿阿胶正是通过一系列产品创新,从阿胶原片,到复方阿胶浆,再到桃花姬阿胶糕,让古老、易被普通人敬而远之的阿胶,一步步进入当代消费者的生活。

者热捧的鞋类品牌。

纵观斯凯奇这个品牌的起家与发展历程,其实和同类品牌并无太多不同的地方。美国文化风格,主打休闲、运动,找名人代言等经营手段也很常见。

品牌学者尹杰认为,这个美国品牌,在中国市场突然火起来的原因,并不复杂:一是赶上了潮流,二是穿着舒服。他说,市场的体量、消费升级带来的庞大需求,以及中国消费者品牌知识的匮乏,让中国成为全球大小品牌的神仙乐园。

服装行业专家张庆也表示,斯凯奇之所以能够市场占有率上升,并不是因为产品本身的性能很高,而在于该品牌极其善于运用营销手段。同时,张庆指出,相比其他运动品牌明显的功能性,斯凯奇在产品上更偏重于时尚,这也让斯凯奇博得了不少年轻消费者的青睐。

“休闲”这一年轻消费者的潜在需求,在耐克、

阿迪、一众国产运动品牌和正装皮鞋品牌之间,产生了巨大的市场空白。斯凯奇、新百伦、鬼冢虎等休闲品牌来到中国后,自然越活越滋润。

当然,宏观形势的大好,也不能保证每一家都能成功。有观点认为斯凯奇的成功,在选对了价格区间。这有一定的道理,但品牌成功的核心,或者干脆说唯一的决定性因素,还是好的产品。

很多人不理解,外观设计并不算好看的斯凯奇,为什么卖得好?记者采访发现,穿过斯凯奇的人都表示,鞋子非常舒适。这也最终成了斯凯奇品牌的代表特征。

对于消费者来说,能够抓住自己最核心诉求的产品,只要品牌保持创新,都乐于一直购买下去。而这种诉求,往往也并非个性、品味、地位这些人们所钟爱的高大上,或许仅仅就是希望走路多了,脚不累。

“丑小鸭”鞋子怎么就火了

世界之窗

本报记者 李伟

4月28日,斯凯奇上海旗舰店在经过店面升级后,再次重新开业。斯凯奇品牌是美国市场仅次于耐克的第二大鞋类品牌。

虽然斯凯奇在美国已经受捧多年,但2008年进入中国市场之后,一直不温不火。直至2015年,斯凯奇在中国的门店数量扩张至1000家,这一运动鞋品牌才开始被迅速关注。除了销售额和销售点的高速增长,网络销售的表现同样抢眼——以去年“双11”为例,官方天猫店当天进店人次达3200万,单日销售总额达到2.93亿元,同比增长77%。

2014年,斯凯奇中国开始进入飞速增长的状态,目前已经能为全球贡献将近四分之一的销售