

■ 谈经论道

最重要的是人,而人最重要的是品质

很高兴在精英平台上与各位职场精英以及创业者分享我的一篇随笔。这篇文章聚焦于一点——“风投最重要的是投人”。如何理解这句话背后的含义?投资一家企业时,企业的一把手、团队和商业模式,哪一个最重要?

在我看来,初创期的公司,业务变化快,第二年和第一年模式就可能差别很大。所以我除了关注商业模式的创新与差异,更多关注的是人。

对于一个创业企业而言,企业家能力与企业家精神都重要,但最重要的是品质。一是要走正道,做一件对社会长期有价值的事情。一个有长期有抱负的企业,在具体执行上会反映出来。二是出于什么动机创业很重要。有些“创业者”仅仅为了盼着上市、赚钱而创业,但是我们更欣赏的创业动机是希望创造一种产品和服务满足某种需求,解决某个问题,其动力源自

好奇心和使命感。判断创业者、企业家时不仅要看能力,看技巧,还要看他是否具备正能量。

如果在企业家能力和企业家精神之间做选择,我认为企业家精神最重要,其次才是企业家能力。只有企业家精神才能保证方向正确和正能量;只有企业家精神才能让企业家能力得到正确发挥,否则就可能被滥用。

那么如何考察和评估“一把手”的企业家才能呢?我觉得因行业而异。互联网行业需要极强的对产品的感悟和对用户体验的把握;医疗行业需要需要领先的研发能力;媒体行业更需要创意能力和营销能力。

当然,在企业初期,每个“一把手”都不可能完美的。木桶理论说的是不能有短板,但我更认可反木桶理论,初期企业往往是反木桶理论起作用。不管“一把手”还是团队,不可能什么都强。与其全才,不如专才。每个早期

企业都需要独门的杀手锏才能脱颖而出。即便队员能力都不错,但没有巨大亮点,作为初期企业反而可能没有机会。“一把手”要有独门武功,这独门武功因行业而异。

对于企业家而言,在多变的环境中如何保持企业发展是一个恒久探讨的话题。今天,优秀企业的成长速度远远超过了二十多年前,尤其在互联网这样的新兴行业。在高速增长的环境中,市场的参与者需要把心态放得更加平和,更加长远;需要保持清醒的头脑,关注自身发展过程中资本效率的最大化;需要静下心来做一个长远的规划,根据自己对市场独特的理解和解读,利用自身优势创造一个适合市场的独特产品,不要因为过度竞争,乱了自己的阵脚。同时,企业家要时时提防:今天的产品很成功,但明天这一商业模式就可能消亡。比如PC互联网时代的很

多优秀商业模式,到了移动互联网时代,不转型就落后或被淘汰的例子不少,这是优胜劣汰的自然法则,也是敦促企业家不断创新进步的警钟。

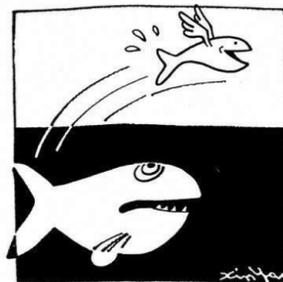
互联网时代使中国企业家群体迅速年轻化。年轻一代企业家有他们一些独特的价值观和方法论,他们无疑是未来经济的主力军,有些现在就已经扮演了商业领袖的角色。对于年轻创业群体而言,他们尤其需要各方面的支持。首先是有资源的资金支持;更重要的是,整个社会越来越有鼓励创新、宽容失败的文化氛围,这对年轻企业家的信心塑造有显著帮助。

我相信,中国创业者的舞台将不仅在中国,更是在全世界。
(本文节选自红杉资本全球执行合伙人沈南鹏于2015年4月在领英 linkedin.com 上发表的一篇文章。来源:长江商业评论)

■ 管理速递 50

快鱼法则
速度决定竞争成败

如今市场竞争异常激烈,市场风云瞬息万变,市场信息流的传播速度大大加快。谁能抢先一步获得信息,抢先一步做出应对,谁就能捷足先登,独占商机。因此,在这“快者为王”的时代,速度已成为企业的基本生存法则。企业必须突出一个“快”字,追求以快制慢,努力迅速应对市场变化。市场反应速度决定着企业的命运,只有能够迅速应对市场者,才能成为市场逐鹿的佼佼者。

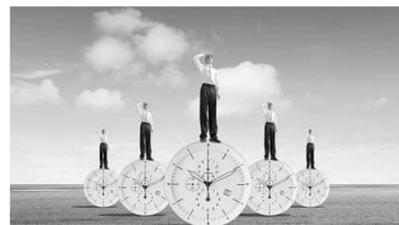


什么是快鱼法则?

如今不是大鱼吃小鱼,而是快鱼吃慢鱼。

当今市场竞争不是大鱼吃小鱼,而是快鱼吃慢鱼,这就是快鱼法则。这个法则是美国思科公司总裁约翰·钱伯斯总结出来的,他在谈到新经济的规律时说,现代竞争已“不是大鱼吃小鱼,而是快的吃慢的。”他认为,“在互联网经济下,大公司不一定打败小公司,但是快的一定会打败慢的。Internet与工业革命的不同点之一,你不必占有大量资金,哪里有机会,资本就很快会在哪里重新组合。速度会转换为市场份额、利润率和经验”。“快鱼吃慢鱼”强调了对市场机会和客户需求的快速反应,但决不是追求盲目扩张和仓促出击,正相反,真正的快鱼追求的不仅是快,更是“准”,因为只有准确地把握住市场的脉搏,了解未来技术或服务的发展方向后,快速出击进行收购才是必要而有效的。

在当今市场经济的激烈竞争中,几乎所有的经营服务型型企业都在用尽全身解数抢占市场,扩大销量。



解读

海底世界之大鱼吃小鱼,在看似风平浪静的大海里,却隐藏着与人类世界相同的境遇。海底生物在弱肉强食的竞争下,用以大吃小的方式而获得生存的法则。可是在信息社会的市场竞争中,有时不论大小,“快鱼吃慢鱼”的事时有发生。要实现快鱼吃慢鱼首先是要学会快,其次就是要学会吃。

Modeli体育用品公司的CEO默德在一次圆桌会议上重复了钱伯斯的这句话,他对与会的CEO们说:想要在以变制变的竞争中脱颖而出,速度是关键。正如非洲大草原上的动物们一样,当他们一开始迎着太阳奔跑的时候,狮子知道如果它跑不过速度比它慢的羚羊,它就会饿死。而羚羊也知道,如果自己跑不过速度最快的狮子,它就必然会被吃掉。

加拿大枫叶旗定为国旗的决议通过的第三天,日本厂商赶制的枫叶小国旗及带有枫叶标志的玩具就出现在加拿大市场,销售火爆。作为“近水楼台”的加拿大厂商则坐失良机。有人曾形容说,美国人第一天宣布某项新发明,第二天投入生产,第三天日本人就把该项发明的产品投入了市场。

在市场上,人们往往将企业间的兼并收购比喻为“吃鱼”。有时是“大鱼吃小鱼”,这是指大企业兼并小企业,有时是“小鱼吃大鱼”,通过资本动作等方法实现小企业吞并大企业。青岛海尔集团的老总张瑞敏认为,企业的兼并经过三个阶段:第一个阶段是大鱼吃小鱼,亦即弱肉强食;第二个阶段是“快鱼吃慢鱼”,技术先进的企业吃落后企业;第三个阶段是鲨鱼吃鲨鱼,亦即强强联合。



启示

众所周知,作为市场战略,时间对于资金、生产效率、产品质量、创新观念等,更具有紧迫性和实效性。因此,“快鱼吃慢鱼”意即“抢先战略”,是赢得市场竞争最后胜利的首要条件。实践早已证明,在其他因素相同或基本相同的情况下,谁先抢占商机,谁就会取得最后的胜利,抢先的速度已成为竞争取胜的关键。闪电般的行动必然会战胜动作迟缓的对手,使“慢鱼”在没有硝烟的战场上败下阵来。实施“抢先战略”,意在“先”,贵在“抢”,因为“商机”是短暂的、有限的,是转瞬即逝的。正所谓“机不可失,时不再来”。

借助互联网住进新公寓

贝客公寓:一处有体温的房子

文·赵向阳

主打白领租房市场的贝客公寓近期将启动Pre-A轮融资,涉及约4000万—5000万元的融资金额。多位业内人士表示,这些能够充分利用闲置房源的业态正越来越受到投资者关注,而这些资源的互联利用,将成为下一个业内UBER。

贝客邦公寓管理有限公司总经理魏子石正在做一件很COOL的事情:以青年群体的社交需求为纽带,颠覆传统短租公寓行业,甚至酒店业。

贝客青年精品公寓是一种创新的业态,它根据选址和定位将适合改造公寓的整栋物业租赁下来,然后分割成面积大小不等的多种房型,并配以精装修、家用电器、公共设施等租赁给目标租客。由于设施和装修比较完备,房客基本上可以拎包入住。贝客公寓一般半年起租,最长可租一年时间,主要面向对居住环境要求较高的白领阶层。

在“互联网+”的思潮之下,这种创新型的公寓模式并不少见。在最初,雷军投资的you+连锁青年社区便是典型代表。“与you+不同的是,you+将侧重点投放在公共社区的建设和装修,但房间相对简陋。而我们的房间则比较舒适。简而言之,就是you+用户偏向屌丝,我们的用户偏向白领。”贝客公寓银龙店店长王斌说到。

贝客公寓银龙店位于南京市东南角,开业不到一年时间,满租率高达九成以上。这让旁边的传统型公寓和经济型酒店分外眼红。是什么让它成为传统行业的颠覆者?在笔者看来,这源自其在产品设计方面对消费者需求的洞察。贝客公寓主打的是社交牌,满足年轻房客社交的需求而留住他们的。正如贝客公寓在其宣传手册扉页上写的:这是一处有体温的社区。

——精准策划——
三个月实现盈亏平衡

开这样一家社区公寓,到底赚不赚钱?贝客公寓总经理魏子石说了这样一组数字:贝客公寓平均毛利率高达15%,平均一家店第三个月开始达到盈亏平衡。到目前为止,贝客公寓在南京开出五家门店,接下来便会进军上海、北京以及苏州等城市。预计到今年年底,贝客公寓能够开出15家门店。

贝客公寓是如何做到三个月达到盈亏平衡的?在笔者看来,这源于其对产品的精准策划和选址的严谨态度。

首先来看产品。贝客公寓目前分为白贝、绿贝和金贝定位由低到高的三个级别。就南京市场而言,贝客公寓开出的门店中,客房月租金最低的大约1200元/月,最高的月租金可达6000元/月,以应对不同客户群体的需求。

就每一套公寓而言,根据户型不同,又可分为单间、套间、ispace、iscarf、icube loft等多个产品可供住户选择。这种不同区域、不同户型以及不同价位的产品选择满足了消费者的不同需求,这也使得其出租率一直保持在高水平。以2014年10月1日开出的第一家合群公寓为例,开业第一个月实现出租率87%,第二个月出租率到达100%,实现单店盈利。

其次再来看选址。对于传统零售业而言,有一个说法,第一是选址,第二是选址,第三还是选址。对贝客公寓这样的新业态而言,选址亦是其成功不可或缺的因素。贝客公寓的选址主要参照以下几个因素:

一是交通是否便利。地域不一定非要在城区中心,可以选择在城乡结合部,但一定要有多路公交经过,最好有地铁。交通便利是第一位的;二是生活配套设施要全面。周边商场、超市、医院、邮局、菜市场等生活配套的商业资源要足够丰富;三是物业的性质结构以及工程性质。



笔者还注意到,低成本运营是贝客公寓能够在短期内实现盈利的一大秘诀。一座贝客公寓有上百间客房,但全职工作人员只有两名管家(店长),其余的便是兼职的保洁人员。从人力成本角度,贝客公寓这种房客自助的模式最大限度降低了人力成本。

此外,尽管房间装修非常有特色,但贝客公寓装修成本保持在较低的水平。据魏子石透露,贝客公寓平均每件房间的装修成本为4—5万元,而相比之下,一间经济型酒店房间的装修成本可能到6—7万元。

另一方面,贝客公寓与开发商合作,从开发商手中获取滞销的存量楼盘,以更低的租金拿到物业,从而保证了租金成本的低投入。

——顾客体验——
用互联网思维主打社交牌

如果将贝客公寓与周边的普通居民出租房相比,贝客公寓在价格上毫无优势可言,那么为什么它还是如此受追捧?原因有二:其一,普通的居民房源一般把控在中介手中,住户租房还要被中介宰一刀,另外在服务、配套设施以及权益保障方面难以享受到真正公平的待遇;其二,更重要的是,贝客不仅提供住房,更提供了一个年轻人交流、创业、资源对接的平台,这对刚刚步入社会的大学生而言,具有莫大的吸引力。

青年邻里中心,是贝客公寓社交王牌。每一处贝客青年精品公寓,都设立200—500平方米的“青年邻里中心”,涵盖“自助茶吧、健身房、游戏区、台球室、投影电视、创业空间”等配套功能,旨在满足新一代年轻人休闲健康、文化交流、自主办公等多项复合需求。

通俗地来理解,邻里中心是一座公寓的大客厅,所有的住户都可以在这里共享一切设施。一方面,降低

了单位住户在公共面积上投入的成本,提高了公共面积的使用率;另一方面,搭建了住户们相互交流的平台。

尽管贝客公寓并没有以互联网企业自居,但笔者认为,它却是极具互联网思维的企业。专心做好自己的专项,而整合第三方资源来延伸自己的服务,这便是“互联网+”时代的业务模式。贝客公寓在专心做公寓的同时,与第三方进行合作以增强对住户的增值服务和客户体验。比如,它与e袋洗合作,解决住户的洗衣问题;它与某快递存取箱合作,帮助住户自助收取快递;它与咖啡馆以及餐饮企业合作,解决住户的一日三餐问题。在“互联网+”时代,贝客公寓如同一个超级主页,通过超链接将第三方服务接入到自己平台。

据了解,贝客公寓正在开发自己的APP,届时住户可以实现签约、租借、物业管理、订餐、同城约会甚至购物等多个功能。

——扩张模式——
轻资产将成未来主流模式

魏子石从传统零售企业转型而来,他深知传统零售企业的痛点所在,因此他选择了以“轻资产”的模式来扩张。“就拿人为例。传统零售企业总部的人有数百人,而我们公司总部人员只有数十人。就算是门店同样都有15%的毛利率,我们的净利润可就高出很多。”魏子石表示。

另一种轻资产的运作还表现在扩张模式方面。“我们目前开出的都是直营店。接下来我们会发展加盟店,甚至不排除以众筹的模式开店。”魏子石说。

轻资产运作的第三个表现在于它与第三方服务商的跨界合作,比如与e袋洗、咖啡馆乃至快递公司。一方面让更专业的人来做更专业的事情;另一方面,降低了企业自身对配套服务设施的投入。(来源:第三只眼看零售)

■ 世界之窗

200多年历史的美国有1100家百年企业

美国《财富》杂志刊登的有关数据显示,美国大企业的平均寿命不超过40年,中小企业的平均寿命是8年。而在我国,这个数据分别是7年和2.5年。

截至2012年,全球范围内寿命超过100年的企业,日本有2.1万家,连历史只有200多年的美国也有1100家。而中国,却只有10余家。

同样在南海搏击,有什么样的企业扬帆远航,而有的企业就不堪重负,中途落水。百年企业老而弥坚的长寿基因究竟是什么?

坚守本业,专注核心业务。在日本,成立超过1000年历史的企业有7家,其中寺庙建筑公司

“金剛组”是世界上现存最古老的的企业。“金剛组”创办于公元578年,衣钵相传至今已近四十四代。不管外界风云如何变换,“金剛组”始终专注于自己的核心业务,踏踏实实守本业。

坚守,或许会失去一些潜在机会,但同样可以规避风险。坚持并专注自身的定位和方向,是企业长寿的必要条件。

优化品质,追求极致精神。榊木发酵工艺发明于十九世纪,酵母生成后附着在榊木上,随后产生微妙的化学反应,最终酿造出最佳口味的啤酒。

而现在全球大型啤酒工厂因增加工序和成

本,已不再使用榊木。而百威,在圣路易斯的工厂每年单体产量已经超过500万吨,但他们迄今仍坚持这一古老的制法。百威顽固地坚持最原始的工艺,对产品孜孜以求,这就是百威的根本——百年如一日地酿造一杯好啤酒。

关注营销,寻找爆发入口。在专攻业务,追求匠人极致的同时,我们是否还需要营销?答案是肯定的。在这个信息爆炸的时代,“酒香也怕巷子深”。从二十年前的央视标王,到最近的粉丝经济,好的营销策略无不将品牌或产品推向风口。

随着生产力的进步,未来的商品必然趋于“供过于求”,“需求”的重要性在消费过程中逐

渐走弱,取而代之的是“喜爱”。于是娱乐性和亲和力将成为商品营销的重要因素之一。

营销的创新,既可模糊商品与成本的关系,又可与消费者建立彼此促进的新型关系。而那些没有温度的品牌,也会失去年轻的新一代消费群体。

现今中国,10年、20年的品牌比比皆是,而有百年积淀的品牌屈指可数。所谓“成功3年,崩盘3天”,创办一家百年企业,听起来很美,可实际上你需要考虑的,除了坚守本业、优化品质、关注营销外,还有更多。

(内容转载自微信公众号吴晓波频道)