

## ■谈经论道

## 股市的冬天正好是投资者的春天

我知道过去二十多年,在中国创业的企业走过了一条什么样的道路。

我们这一代人确实非常幸运,我们IDG资本也极其的幸运。我们确实赶上了中国最好的创业时代,因为国家支持创业,创造了很好的环境。

另外,我们赶上了互联网技术普及的时代,我认为互联网技术是一种颠覆性的技术,在很多方面对我们过去传统的商业模式带来了颠覆性的改变。

IDG资本1993年成立了中国第一个基金,2000万美元。到今年我们管理几十亿美元和人民币。那是不是说明我们团队比美国的同行更聪明吗?显然不是,只是我们团队愿意学习。

但是国外的同行也同样勤奋。那为什么我

们走的发展速度和规模,以及投资公司的数量和国外同行比能够更快呢?除了运气以外就是互联网在国内的快速普及,再有就是受益于中国市场的规模之大。因为这些原因,我们投资了像百度、腾讯、搜狐、搜狗等等巨头公司。

如今我们又赶上了一个好的时代,即移动互联网在中国的普及。

未来十年会发生什么?下一个十年,在移动互联网时代,创业者的梦想是什么?成为下一代的BAT(百度、阿里、腾讯)。

移动互联网时代新BAT出现的驱动因素有以下四点:

第一,中国互联网用户总数是美国的两倍,这是个“吓死人”的规模,意味着本土市场的巨

大容量。

第二,在移动互联网时代,除了国内市场之外,海外市场也有很大的想象空间。如何把移动互联网服务放到海外去,这是非常重要的一点。

第三,国内的资本市场开始支持互联网公司的资本需求。今天越来越多的互联网公司都在准备在国内上市,IDG资本投资的暴风影音就是一个非常有代表性的例子。

另外我还想祝贺一下大家,现在股市不好,为什么股市不好还要祝贺你们呢?因为股市最热的时候不是投资的好时候,作为投资者和创业者,我们希望打造的是能够有竞争力的、有想象力的、能够创造很多就业机会的、能提供很好服务的公司。这样的公司能够长久持续地发

展,能够做成百年老店。

技术型公司要成为百年老店是极其困难的,但是我们风险投资敢去下注,同时希望创业者也同样有这样的的心态和理念。我认为股市的冬天正好是投资者的春天,今天我们聚集在一起,在股市低迷的时候,来谈我们的梦想,这是最适合的时机。

对于目前股市行情不太好的情况,大家一定要有信心,股市虽然不好,但对创业者来说也不是坏事,因为大家都可以沉下心来做些事,真正创造价值。

(本文为IDG资本联合创始人熊晓鸽8月27日在杭州“Demo China”峰会上的演讲,来源:搜狐科技)

## 孩子王将顾客关系维护到极致

## 把冷冰冰的交易变得有情感

文·王燕平

一家专注于母婴市场,以实体店为主要渠道的“传统”公司,在实体店备受电商冲击、发展趋缓的背景下,依然取得较高增长,并赢得顾客喜爱。

2009年12月18日,一家8000平方米的母婴用品实体店在南京建邺万达广场开张营业,它就是江苏孩子王实业有限公司的首家旗舰店。与传统实体店不同的是,这家门店不仅提供0—14岁孩子的食品和日用品,还为这些孩子和准妈妈们提供培训、教育、娱乐等一站式服务。

在随后的5年里,该公司发展迅速。截至2014年底,孩子王在全国8个省、2个直辖市建立了85家实体店,年销售总额约20亿元,年均增长率达50%。特别是,其利用新媒体手段和互联网技术开展精准营销,不仅取得了良好的成效,也收获了顾客的喜爱和忠诚,短短5年,会员总数已达到300多万,并且还在迅速增长。

——筛选——  
细分市场里找顾客

作为有着丰富零售经验的孩子王创始团队,在经过一番筛选后将目光集中在一个看起来“小”的市场——母婴市场。

孩子王创始团队做了细致的测算:每年新生儿数量为1600万到1700万,按每个城市孩子平均一年为2万元消费额计算,每年的市场总量是3000多亿。如果从妈妈怀孕开始到6岁计算,那么这个市场的容量至少在2万亿以上。最重要的是,这些孩子的父母——25—40岁的消费者,是最有消费欲望的群体,为孩子消费也最能打动他们。

但是,那种只能提供实物型商品的传统零售商,已经无法满足年轻父母们的需求。因为他们不仅需要商品,更迫切需要丰富的增值服务,让孩子健康、快乐地成长,并接受良好教育。

——创新——  
商业模式寻求突破

经过对顾客需求的反复研究,最后,他们将“健康、快乐、良好教育”作为孩子王公司新商业模式设计的起点和经营目标,以商品销售为基础,以增值服务为突破,并依此整合资源,使公司的经营能力与顾客需求相匹配。经过不断调整,新一代孩子王实体店诞生了。

在位于南京的,8000平米的孩子王亚洲旗舰店中,不仅包括准妈妈及0—14岁孩子吃、穿、用上万种商品,还包括了娱乐、早教等功能。在这里,顾客不仅能买到放心的商品,还能得到育儿指导,孩子也能在游戏中接受启蒙教育。总体上,商品销售占1/3,1/3是服务,另外1/3是互动活动。

以“快乐”和“教育”为主题的增值服务,使孩子王跳出了传统零售商,以商品经营为主的商业模式,公司从“提供商品”的零售商转变为“提供服务”的平台型企业。在这个平台上,有顾客、孩子,也有合作伙伴,这些平台成员形成了一个共同的价值链,为了一个共同的目标——培养健康、快乐的孩子。

2013年3月,孩子王的升级版“妈宝百事帮”平台,在整合婴童行业各类服务机构后,已经能够提供资讯、早教、才艺、游乐、家政等一站式整合服务。

——沉淀——  
建立新型顾客关系

再好的实体店,如果顾客的到店频率太低,也会使经



## ■新闻链接

## 孩子王天津打造“新妈妈学院”

9月5日,孩子王2015秋季新妈妈学院于天津首发,随后贯穿全国34个城市联动举办。

新妈妈学院是孩子王打造的全国大型线下免费孕产知识交流平台。如今,80、90后孕妈妈不再拘泥于父母一辈传统的育儿观念,她们对于全新而科学的育儿方式有着极高的诉求,为了缓解孕妈妈在孕期的紧张和敏感,同时为了帮助孕妈妈家庭更好地迎接健康新

营难以维系;但顾客来了,却留不住,也无法实现健康经营。因此,“引客”和“留客”成为孩子王实体店的突破重点。

首先,孩子王通过高品质商品吸引顾客。孩子王公司总经理徐伟宏认为,在新一代顾客眼中,“物美价廉”的含义不再仅仅是价格便宜,安全、品质才是妈妈们最关心的东西。与其他顾客群体相比,准妈妈和0—14岁孩子的父母们购买婴童商品的频率高,并具有明显的规律性。

从这个特点出发,孩子王配备了实物性和虚拟性两大类商品。实物性商品主要以孩子的必备食品和用品为主,满足孩子的基本生活需求;虚拟性商品则主要以服务类为主,满足孩子娱乐、教育的需求。实物性和虚拟性商品的组合,极大地改善了顾客的到店频率。

其次,通过精准营销留住顾客。在互联网时代,消费者已成为交易中的主导力量,因此,顾客关系变得极为重要。基于对市场变化的深入理解,孩子王放弃了传统企业对规模增长路径的依赖,而将所有工作重点都转向了顾客,并几乎将所有人力和资源都放在了顾客关系经营上。徐伟宏的解释是,“孩子王卖的不是商品,而是顾客关系”。

徐伟宏认为,顾客只是企业的交易对象,而会员是与企业之间有情感的顾客,而情感来自互动。为了建立和维护顾客关系,提高会员粘性,孩子王将营销重点确定为9个字:给信息、给意义、给惊喜。并为此付出了扎实的努力。孩子王建立了线上+实体店+直邮等多渠道沟通,保证商品与信息流动顺畅。同时,孩子王还与会员建立有情感的互动关系。徐伟宏认为,会员是对品牌有情感的顾客,会员管理就是要让他们对品牌产生情感,有了情感才会去传播,这是互联网

生命的到来,孩子王新妈妈学院邀请知名妇产科专家坐诊,为孕妈妈分享传授科学、专业的孕产知识及注意事项。

孩子王进驻一个全新的区域,为其带来的不仅仅是一站式的孕婴童全系列商品购物体验,更为当地母婴及亲子家庭带来了全新生活方式的革新,推动当地婴童产业的转型和升级。

时代的特点。持续、高效的互动活动,以及精细化的顾客管理终于产生了巨大回报,到2014年底,会员数量已达300多万。独具特色的会员管理方式和能力,使孩子王与会员建立了高粘性的关系,企业也因此获得丰厚回报。据统计,会员销售额已占总销售的93%,远远高于其他互联网公司。

——制度——  
做貌似极端的改革

建立新型的顾客关系,不仅需要营销策略、企业资源的配合,更需要制度层面的设计和执行。

2014年,孩子王公司对内部机构做了很大调整:整个公司只有三个部门——顾客研究部、顾客支持部和顾客经营部,那些在其他公司内部常见的部门一概没有。之所以做出貌似有些极端的改革,徐伟宏的解释是,“我更多地希望公司内部的权力可以按照顾客价值多少在内部流动”。由此可见,孩子王正在将顾客关系管理的理念通过制度设计固化下来。

除了组织结构调整外,他们对公司内部的考核指标也做了改革——从传统的销售额为主线的考核改为以会员数量、互动活动频率和活动次数为重要指标的考核。如果哪家实体店的会员数量不能达到2万个,该店长将被免职;每位员工也要达到管理350个会员的目标。

孩子王公司通过商业模式创新和精细化营销,将企业与顾客之间冷冰冰的交易变为有温度、有情感的沟通,企业也因此获得丰厚回报。(来源:富基商业评论)

## ■管理速递⑤

蓝柏格定理  
为员工制造必要的危机感

常言道,“井无压力不出油,人无压力轻飘飘”。要干事总会有压力。有时,压力犹如泰山压顶。但会干事的人总会把压力化成动力。对于一个成功者来说,压力越大,动力越大。



什么是蓝柏格定理?

蓝柏格定理的提出者是美国银行家路易斯·B·蓝柏格,他认为,压力只有在能承受它的人那里才会化为动力。

解读

对于一个企业的发展来说,压力的促进作用尤为明显。

三九集团是中国著名的医药企业,早就有使企业走出国门去的打算,曾制定了一个要在全球建立1000家中国医药连锁店的目标。然而,正当他们准备大展宏图之时,因为过失违规,他们受到证监会点名批评。一时间各种议论蜂拥而来,对三九集团产生了质疑。一个意想不到的“压力”出现了。

三九集团面对社会压力,虽然有些喘不过气来,但是他们却没有被压倒。他们在总裁赵新先的带领下,虚心诚意地接受了中国证监会的批评和新闻舆论的监督,公开道歉,将巨大的压力化成干事创新的巨大动力。除了以最快速度用现金和“三九”持有的优质资产与权益,分期分批向上市公司归还借用资金外,各项工作有条不紊地进行着。在全体员工的共同努力下,三九集团不但渡过了危机,而且获得了很好的发展。

中美史克天津制药有限公司是一家现代化合资制药企业。自1987年10月建厂以来,年生产药23亿片(粒、支),其中康泰克为支柱性产品,年销售额6亿元人民币。康泰克是一种含有苯丙醇胺(PPA)成分的药品制剂。2000年,美国的一项研究表明,吞服含有苯丙醇胺的药品,会增加患出血性中风的危险。有鉴于此,这年11月6日,美国食品药品监督管理局要求美国生产厂商主动停止销售含PPA的产品。10天后,中国国家食品药品监督管理局也发布了《关于暂停使用和含苯丙醇胺药品制剂的通知》,中美史克制药有限公司生产的康泰克和康得两种产品被暂停使用和销售。

康泰克由于其显著的疗效,其品牌形象深入人心。而通知发布正值11月感冒高发期,暂停使用和销售康泰克这一公司支柱产品,对史克公司是致命的打击。因此,史克公司对对中国药监局这一决定的态度无疑将会引起新闻媒体的密切关注,把握不好,便会引发更深层的危机,自己也可能被逼出中国医药市场。

面对生死存亡的压力,中美史克公司迅速成立了危机处理小组,及时进行了媒体恳谈会,主动阐述事实真相,表明史克公司从消费者健康利益出发,坚决支持中国国家药监局的决定,并紧密配合地推出替代新药。这样,由于处理及时,中美史克公司建立了良好的公众形象。与此同时,公司经过调查发现,由于前一阶段的有效处理,消费者对康泰克品牌仍怀有情结,因此,“新药”重返市场时仍取名康泰克,只是加上一个“新”字。为使新药顺利推向市场,中美史克公司利用已经培养起的良好媒体关系,在中国媒体间进一步表明了自己为消费者利益和为中国人民健康着想的态度,让消费者对新药吃下定心丸。这样,从2001年9月开始,新康泰克陆续在全国各大药店顺利上市,取得了相当不错的销售成绩。

压力与动力是一对矛盾,并不是所有的压力都能转化成动力。压力变成动力,需要一个转化的条件,那就是压力的承受者有承受压力的能力。若是没有这个条件,压力就只能做惯性运动了。所以,面对压力,我们要积极地改变自己,充实自己,这样才能正确引导各种压力,成为自己前进的动力。

启示

压力与动力是一对矛盾,并不是所有的压力都能转化成动力。压力变成动力,需要一个转化的条件,那就是压力的承受者有承受压力的能力。若是没有这个条件,压力就只能做惯性运动了。所以,面对压力,我们要积极地改变自己,充实自己,这样才能正确引导各种压力,成为自己前进的动力。

## ■世界之窗

## 德国本土超市靠低价质优重创沃尔玛

文·张陈勇

2006年7月,沃尔玛宣布全面撤出德国市场,在德经营八年间,累计亏损过亿美元。在德国重创沃尔玛的正是本土的老牌连锁超市阿尔迪。低价、质优,看似是悖论的成功哲学,成了连锁超市阿尔迪的生存秘诀。

阿尔迪(ALDI)是德国一家以经营食品为主的连锁超市,它的前身是1948年阿尔布莱特兄弟接管其母在德国埃森市郊矿区开办的食品零售店。1962年该店进行了改组,成为由阿尔布莱特家族经营的廉价折扣商店。

目前,阿尔迪的年营业收入超过300亿美元,成为德国最大的食品连锁零售企业。阿尔迪在同业中长期保持竞争优势的重要原因之一是处处精

打细算,从而保持较低的营业成本;销售原则是优质低价,所有商品都要以最低价格推向市场;为了做到既物美又价廉,赢得顾客信赖,它坚持以下几个原则:第一,全球采购。哪里产品有竞争力,就从哪里进货,从原产地进货,长年大批进货就保证了价廉;其二,由进口商或国外制造商提供质量保证;其三,控制了稳定的货源。

此外,阿尔迪超市还创造自己的低价品牌,实行“质量走高,价格走低”。在《福布斯》公布的全球富豪排行榜中,阿尔布莱特兄弟曾以拥有256亿美元资产位居第三,并再次蝉联德国的首富。

阿尔迪超市在全球有8000个门店,近700亿美元销售规模。阿尔迪不仅仅只是门店多,销售额

高。还有很多奇葩的特点,比如全店只有750个单品,不做活动和市调,没有市场部,没有年度计划,商品价格普遍比市场低30—50%,但阿尔迪纯利润居然高于同行,阿尔迪老板还是德国首富。阿尔迪定位十分简单:“商品精挑细选,价格最低、性价比最高”。阿尔迪整个体系都为此定位服务,全球采购,严格检查,一流品质,买断经营,深入供应链,90%自有品牌,每个门店所售商品不超过750种,不做任何活动和市调,尽量最低价格采购,最低成本经营,合理利润最低价。

阿尔迪门店多在500—800平米,门店只有5个营业员,营业员都是多面手,很多商品直接放在地上,不会精心摆放商品,货架很少,收银台不

能刷卡,不提供免费购物车和购物袋,阿尔迪没有年度规划,规定不接受任何采访,因为阿尔迪认为还不如用这些时间整理商品。

阿尔迪认为市场上的商品太多无效成本。比如可乐价格3元,包含生产成本0.5元、包装成本0.5元、广告成本1元、物流成本0.5元、渠道成本1元、利润0.5元。如果是自有品牌可乐,那么就能把价格降到2元,仍然有一样多的利润。

总之阿尔迪为了做到“商品精挑细选,价格最低,性价比最高”,把商品SKU数量降到最低,把采购价降到最低,把经营成本降到最低,保持一流品质,简单的理念做到极致,于是成就伟大事业。

