

谈经论道

文·胡刚

零库存模式凸显“互联网+”传统基因

在互联网大行其道的时代,一提及“互联网+”,众人往往先入为主,认为互联网在这一组合中处于优先地位;其他各个传统行业更是大多主动站出来握住互联网的手,与它进行深度融合,以创造新的发展生态。

早在20世纪80年代,零库存的管理方式在日本制造业就已经被广泛采用,而丰田毫无疑问是这种管理方法最成功的实践者,它以零库存为核心的供应链体系早就已经运作得相当成熟。像“零库存模式”这样看起来非常互联网化的思维和管理模式,其实真正的源头就在传统企业。

由此其实很容易得出一个结论:“互联网+”并非处处都是互联网在关系链中处于优势地位,传统行业的一些管理方法、思维理念,处处启发着企业的互联网之路。

既然小米零库存模式源于传统企业,那么由此我们还可以推测:小米擅长的饥饿营销,根本上也来源于传统行业基因。原因是小米的饥饿营销与它的零库存模式是紧紧绑在一起的。如果不是因为担心手机市场瞬息万变从而产生大量库存,小米就不可能采用零库存模式,既然是零库存,当然要考虑预售和每批次出货量等问题,所谓饥饿营销自然也就产生了。这么说来,小米的互联网玩法,其实是外界从表象的误读,而非事物的本质。

既然零库存模式有着极强的传统基因,那么很显然,它的应用面也是非常广泛的。在笔者先后服务的拉夏贝尔、汽服云等企业,零库存模式几乎都属于管理上的“标配”。

拉夏贝尔最著名的就是它的“全直营、全渠道”模式,这一模式与森马和美邦这些公司的

加盟店形式明显不同。凭借全直营全渠道,拉夏贝尔实现线上线下一体化“同步上新,同款同价,商品共享”,规避线上线下割裂购物弊端,缩短客户物流交期待时间,同时也降低运营成本。但实际上说到底,拉夏贝尔实现这一切的前提,就是共享和降低库存,它的本质还是“零库存”思维在起作用。假设没有电商参与,拉夏贝尔的“全直营、全渠道”模式能够自主运转吗?答案是肯定的。只不过在电商发展的繁荣时期,线上线下的营销、流量、商品、库存、支付、会员等全部打通形成无缝对接,所以全渠道电商O2O的“互联网+”也就这么搭建起来了。

相比之下,汽服云的商业模式在零库存模式的应用上应该说做得更彻底一些。作为汽车同属配件平台,汽服云是车主可以享受一站

式综合服务的互联网生态系统,“一个电商平台+三个体系+一朵云+N项综合增值服务”把整个汽车后服务市场同质配件体系路径都打通了。总结汽服云这一系统的最大的特色之一,就是在降低成本和压缩汽车配件流通渠道的情况下,实现存贷共享、短链高效、扫码追溯,保证配件产品集约高效供应,提供专业和放心的服务。可以看出,它同样是零库存思想的显著体现。

所以,综合看来,现在许多人往往把零库存模式看做是“互联网+”的直接产物,其实这是认识上的一个误区。正本清源,互联网有时候并没有我们想象中的那么具有超越性,它的很多元素其实还是基于传统企业的思想发散。

(作者为国美控股天津车福网络科技有限公司执行总裁)

管理速递⑦

路径依赖理论 摆脱惯性跳出思维定势

一旦人们做了某种选择,就好比走上了一条不归之路,惯性的力量会使这一选择不断自我强化,并让你不能轻易走出去。

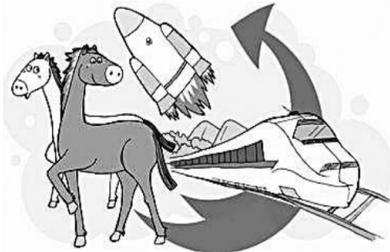


什么是路径依赖理论?

美国经济学家道格拉斯·诺思是第一个提出制度的“路径依赖”理论的学者。由于用“路径依赖”理论成功地阐释了经济制度的演进规律,从而获得了1993年的诺贝尔经济学奖。

诺思认为,路径依赖类似于物理学中的“惯性”,一旦进入某一路径(无论是“好”的还是“坏”的)就可能对这种路径产生依赖。某一路径的既定方向会在以后发展中得到自我强化。人们过去做出的选择决定了他们现在及未来可能的选择。好的路径会对企业起到正反馈的作用,通过惯性和冲力,产生飞轮效应,企业发展因而进入良性循环;不好的路径会对企业起到负反馈的作用,就如厄运循环,企业可能会被锁定在某种无效率的状态下而导致停滞。而这些选择一旦进入锁定状态,想要脱身就会变得十分困难。

解读



在现实生活中,路径依赖现象无处不在。一个著名的例子是:现代铁路两条铁轨之间的标准距离是4.85英尺,为什么采用这个标准呢?原来,早期的铁路是由建电车的人所设计的,而4.85英尺正是电车所用的轮距标准。那么,电车的标准又是从哪里来的呢?最先造电车的人以前是造马车的,所以电车的标准是沿用马车的轮距标准。马车又为什么要用这个轮距标准呢?因为古罗马军队战车的宽度就是4.85英尺。罗马人为什么以4.85英尺为战车的轮距宽度呢?原因很简单,这是牵引一辆战车的两匹马屁股的宽度。

有趣的是,美国航天飞机燃料箱的两旁有两个火箭推进器,因为这些推进器造好之后要用火车运送,路上又要通过一些隧道,而这些隧道的宽度只比火车轨道宽一点,因此火箭助推器的宽度由铁轨的宽度所决定。所以,今天世界上最先进的运输系统的设计,在两千年前便由两匹马的屁股宽度决定了!

在国际IT行业中,戴尔电脑是一个财富的神话。戴尔公司有两大大法宝:“直接销售模式”和“市场细分”方式。而据戴尔的创始人迈克尔·戴尔透露,他早在少年时就已经奠定了这两大法宝的基础。

戴尔12岁那年,酷爱集邮的他不想再从拍卖会上卖邮票,而是通过说服自己一个同样喜欢集邮的邻居把邮票委托给他,然后在专业刊物上刊登卖邮票的广告。出乎意料地,他赚到了2000美元,第一次尝到了抛弃中间人,“直接接触”的好处。后来,戴尔的创业一直和这种“直接销售”模式分不开。

上初中时,戴尔就已经开始做电脑生意了。他自己买来零部件,组装后再卖掉。当时大部分经营电脑的人并不太懂电脑,不能为顾客提供技术支持,更不可能按顾客的需要提供合适的电脑。这就让戴尔产生了灵感:抛弃中间商,自己改装电脑,不但有价格上的优势,还有品质和服务上的优势,能够根据顾客的直接要求提供不同功能的电脑。

这样,后来风靡世界的“直接销售”和“市场细分”模式就诞生了。其内核就是,真正按照顾客的要求来设计制造产品,并把它在尽可能短的时间内直接送到顾客手上。

启示

人们关于习惯的一切理论都可以用“路径依赖”来解释。它告诉我们,要想路径依赖的负面效应不发生,那么在最开始的时候就要找准一个正确的方向。每个人都有自己的基本思维模式,这种模式很大程度上会决定你以后的人生道路。而这种模式的基础,其实是早在童年时期就奠定了的。



南方黑芝麻:“黑路”走了30年

文·蓝萱

观点评说

不满足于只做芝麻糊这个规模有限的市场的老大,中国最大的黑芝麻糊生产商南方黑芝麻糊走上了近年来逐渐走红的植物蛋白饮料市场。习惯了熟悉的“黑芝麻糊……”,消费者将听到一个新名字“黑黑乳”。

做了30年黑芝麻糊的南方黑芝麻集团占据糊类市场将近60%市场份额,但其发展却遇到天花板,其糊类产品增长率和总营收比例近年来均在下降。南方黑芝麻大举杀入饮品市场的大手笔确实让人震惊,但饮品市场早已是一片红海,且近年来大批企业推出的新品都死在了沙滩上。对于晚到的南方黑芝麻而言,这个市场不是轻易能夺取到的。多位业内人士认为,尽管黑芝麻已经具备了品牌和渠道优势,且黑芝麻类饮品在市场上几乎是空白,能避免同质竞争,但消费者的需求和习惯仍需培养,市场风险较大。

业内人士表示,黑芝麻植物蛋白饮品当前面临的最大问题就是市场认知度低,市场仍需培养,所以黑芝麻后期应该加大产品营销推广方面的投入,并积极开拓产品销售渠道。

南方黑芝麻集团董事长韦清文近日表示:“未来5—10年,饮料会作为我们的发展重点。到2020年整个集团收入突破百亿时,饮品业务至少要占到三分之一,即超过30亿元。”目前,南方黑芝麻推出的新品“黑黑乳”在天猫、京东的线上销售已经全面铺开,线下市场则是在广东、深圳进行试销。

仅仅靠黑芝麻糊这个超级爆款,南方黑芝麻作为一个老牌企业,一直处在饿不死也长不胖的状态之中。9月中旬,《南方都市报》的“揭黑”广告营销为“黑黑乳”赚足了眼球。南方黑芝麻的这款产品一经推出,名称、定位、价格都在行业引起了强烈的争议,褒贬不一。“黑黑乳”除了瞄准植物蛋白饮品品类的潜力,也是在为企业找寻新的利润增长点。

1984年韦清文创办了广西南方儿童食品厂起家,在他的带领下主营黑芝麻糊的南方黑芝麻成为国内糊类食品第一品牌。目前,国内糊类市场约有50—60家公司经营,但除了南方黑芝麻,其他企业都未超过3000万元—5000万元,而南方黑芝麻销量突破20亿元,并且还在不断延伸。

时间倒流回30年前,没有多少人能想象一款广西的特色小吃能卖到大江南北还能一卖就是30年。但让企业“走黑路”意味着前路必然不平坦,但是韦清文相信,只有做独一无二品牌才有生机。韦清文总结南方黑芝麻能发展到今天一共有“六字圣经”:专注、创新、变革,时至今日,这六字对众多企业依然受用。

——专注—— 打造独步天下超级单品

黑芝麻糊是南方黑芝麻闻名天下的开始,也是“产品力”的最好见证。谈及企业的发展历程,韦清文承认中间也走过不少弯路,但最后得出的宝贵经验是“做减法”,不需要什么都做但要把一款产品做到最好。

黑芝麻糊是1989年诞生的,当时南方从全国聘请7位食品专家和教授为常年技术顾问,开始了黑芝麻糊的研制攻关,半年之后黑芝麻糊才研制成功。1996年,企业通过美国FDA认证和ISO9002质量体系认证,取得进入国际市场的通行证,产品远销美国、日本等13个国家和地区。这种研发投入放在现在也是意识非常超前的,也铸造了黑芝麻糊难以超越的产品实力。

另一则标志性事件是“黑芝麻哎……”的电视广告投放,这则广告一经面世就走红全国。有广告界人士认为这是一则“隔着屏幕都能闻到味道”的广告,有香醇有温暖,有非常好的情感维系,香甜和温暖成为南方黑芝麻糊的固定标签,这和他们产品的特点结合得非常紧密,之后消费者尝试其他同类产品,也很难找到相似的感觉。

该则广告片屡获大奖,入选“中国100大标志品牌事件”,至今在各大高等学校广告院系作为经典案例教材。

——创新—— 自黑也不能走平庸路线

“没有竞争就没有发展,由于竞争不够充分,没有强大的竞争对手与我们共同把这个市场做大。”韦清文感叹道。黑芝麻糊走红以后,却面临发展速度的制约,韦清文



认为是黑芝麻糊的品类市场太小,其中最大的原因是“竞争对手少,既没引起广泛的注意,也没有对家和我们共同做大”。要输出自己的声音,就要到竞争更激烈、更广大的市场中去。在确定黑芝麻为核心的集团战略后,南方黑芝麻筹划杀人饮品市场。

这期间南方黑芝麻做了几件让人匪夷所思的事。一是将公司证券名称从“南方食品”变更为“黑芝麻”,当时引起一片哗然。改名公告中称,当前公司发展战略专注、聚焦于黑芝麻,公司主营业务致力于黑芝麻产业的经营,公司的主导产品为黑芝麻系列食品、饮料。

毕竟“南方”的品牌十分响亮,而直接突出“黑芝麻”更多的是指一个品类。但南方黑芝麻在谈及此事时的态度十分淡定,他们解释这次变更更大的原因是“证券名最多只有四个字,一开始我们就打算写‘南方黑芝麻’,结果发现写不下了,所以只留下了后半段。”从那时起南方黑芝麻要做“中国黑老大的决心”就可见一斑。

另一件轰动的事迹是在2013年,他们用黑芝麻进行股东分红,根据当时的公司公告,这样做主要是为了宣传当时的黑芝麻新产品,并广泛向股东征集对公司产品的意见,由此一举创下A股首例“实物分红”纪录,并被称为“史上最牛的分红方案”。时至今日此举是有意营销还是无心插柳不得而知,但股民热烈的讨论,给南方黑芝麻做出了一条免费头条。

经过两三年的试验,南方黑芝麻在2015年凭借一则全黑整版的悬念广告再次一鸣惊人。微博微信上处处可见刷屏,全民纷纷竞猜这是一则什么广告,最终谜底揭晓,正是南方全新的饮品子品牌“黑黑乳”。没有广告没有招架,但南方黑芝麻又一次将自己成功地推到了话题主角的位置之中。

——变革—— 传统产品与新渠道碰撞

许多人不能理解南方黑芝麻为何选择此时涉足植物蛋白饮料市场,这里已被众多巨头觊觎。但“黑黑乳”不

仅来势汹汹,而且走的路线非常高端。“黑黑乳”采取钻石利乐包,建议零售价5元,等于直接向特仑苏、金典等高端牛奶叫板。在韦清文看来,竞争才是发展的主旋律,他并不怕与牛奶竞争,在数年前他就提出过“营养有黑白,我选黑营养”的概念,打起自己独特的黑营养招牌。

在他看来,中国民间有“逢黑必补”之说,而牛奶的营养文化本身也是近几十年的西方舶来品。现在植物蛋白东风正盛,以核桃、杏仁为核心的饮品都已进入食品主流,黑色食品来得正好。

“黑黑乳”的试水也尝试将自身品牌的口碑,通过粉丝经济的方式变现。在悬念广告揭晓之时,南方黑芝麻与《盗墓笔记》作者南派三叔合作短篇小说《芝麻》,介绍推出新产品的渊源趣闻,被南派三叔的粉丝评价“这个广告可以打满天星”,皆因当时南派三叔已经久无新作,品牌“包裹”作家出新的做法,正好击中众多书迷的痛点,以至广告都赢得众多喝彩。连南方黑芝麻都坦言,在“黑黑乳”的第一波网销中有不少人来自南派三叔的粉丝。

其后南方又趁热打铁推出“我不是黑广告我是黑黑乳”的视频广告,简单粗暴的叫卖在网络上被解读为“恶意向萌刷存在感”,居然迎来不少人的捧场,让不少营销人士都倍感不可思议。

30年的老品牌放下身段,在新媒体中闹出新玩法,但南方黑芝麻认为这只是小试牛刀。“用户思维”本来就是伪概念,成功产品一开始就离不开市场的买单,这个理念在30年前30年后都没有任何区别,只要一直坚持下去,就没有什么不可能。”韦清文说。

(来源:正和岛)

世界之窗

星巴克为啥很少做硬广告?

世界范围内的企业对于营销广告的重视不言而喻,星巴克成立了二十多年,却是特例。

不在中国的电视和移动媒体上做硬广告并不代表星巴克不打广告,而是把广告打得很巧妙,它很好地利用了中国市场的特点、伙伴及会员来传播。

星巴克的哲学是平衡、控制、营销、清醒、不讲情怀。

伙伴和顾客都是星巴克营销的一部分。星巴克不是让员工去给顾客推销,去为顾客洗脸,而是连带着把伙伴的脑也给洗了。星巴克要让伙伴拿着并不是特别高的薪水卖力地跟着他。平衡,是指星巴克在各个方面没有做得极好的,也没有极差的,但是把饮料质量、顾客体验、门店装修、伙伴管理等各方面平衡得恰到好处。

控制和营销,是指星巴克本质上是一个营销公司,营销的对象包括了伙伴和顾客,它建立了一个相对封闭的咖啡王国。

清醒,指的是星巴克清楚地知道自己是个上市公司而不是实现个人情怀的地方,它的首要目标和理念是获取收益。

不讲情怀,指星巴克有句话印在伙伴券上:我们的激情就是你的回报。

恰到好处是多维度平衡。星巴克把饮料质量、顾客体验、门店环境、伙伴管理平衡得相当完美,没有明显的短板,也不存在明显的资源浪费。星巴克的咖啡肯定不是业界质量最高的,但他给人塑造了高端的印象。

有人把公司分为三类:一类公司出售的是文化,二类公司出售的是服务,三类公司出售的是质量。星巴克公司出售的不仅仅是优质的咖啡、完美服务,更重要的是顾客对咖啡的体验文化。

在星巴克看来,人们的滞留空间分为家庭、办公室和除此以外的其他场所。作为一家咖啡店,星巴克致力于抢占人们的第三滞留空间,把赚钱的目光紧紧盯住人们的滞留空间。现场精

湛的钢琴演奏、欧美经典的音乐背景、流行时尚的报刊杂志、精美的欧式饰品等配套设施,力求给消费者营造高贵、时尚、浪漫、文化的氛围。让喝咖啡变成一种生活体验,让喝咖啡的人感觉到自己享受咖啡时,不仅在消遣休闲而且还能体验时尚与文化。

如果三四个人一起去喝咖啡,星巴克就会为这几个人专门配备一名咖啡师。顾客一旦对咖啡豆的选择、冲泡、烘焙等有任何问题,咖啡师会耐心细致地向他讲解,使顾客在找到最适合自己的咖啡的同时,体味到星巴克所宣扬的咖啡文化。文化给其较高的价格一个存在的充分理由,不但顾客可以获得心理上的莫大满足,而且星巴克还可以获取高额的利润。

星巴克推广上只做重要的赞助文化活动,从不做广告,其主要的竞争战略就是在咖啡店中咖啡生同客户之间的沟通和大大的眼神接触:星巴克认为咖啡有其独特的文化性,赞助文化活动,

对星巴克形象推广很重要。比如上海举行的APEC会议,星巴克就是主要的赞助商。

星巴克一经营咖啡的消费贴上了文化的标签,就使利润倍增,获取了高额的投资回报率。

星巴克认为他们的产品不单是咖啡,而且是咖啡店的体验文化。星巴克一个主要的竞争战略就是在咖啡店中同客户进行交流,特别重要的是咖啡生同客户之间的沟通。每一个咖啡生都要接受不少于24小时的岗前培训,包括客户服务、基本销售技巧、咖啡基本知识、咖啡的制作技巧等。咖啡生必须能够预感顾客的需求,在耐心解释咖啡的不同口感、香味的时候,大胆地进行眼神接触。

星巴克始终坚持“尊重员工,从顾客出发,与员工及客户共赢”的经营理念。星巴克公司以心对待员工,员工以心对待客人,让客人在星巴克享受的不仅是咖啡,而是一种全情参与活动的体验。这就是星巴克成功崛起的秘诀。

(来源:营销兵法)