

谈经论道

神州租车CEO陆正耀的10句创业心得

经历过2015年的激烈竞争,2016年的专车市场也不会轻松。去年,神州专车依靠着似笨拙的B2C模式走出另一条路,现在“竞争对手已经打不死我”,除了受到资本的青睐,神州专车正获得越来越多的官方认可。

坚定的产品主义者。我是坚定的产品主义者。我们会坚持做专车中的苹果,不做那么多出行产品,就是做好专车,做出最棒最安全的服务,这就够了。

做“重”的,我觉得“重”的东西才有壁垒。C2C模式很轻,是没有竞争壁垒的,服务品质也是保证不了的。B2C模式在运营上是“重”的,但好处是产品标准化,成本结构可控。

任何竞争都是看用户体验和成本结构。神州专车的生存发展靠的是客户体验、成本结构。任何产品都是客户体验和价格综合的,我们也不依靠任何的政策和红利。

管理速递

破窗效应 及时矫正和补救正在发生的问题

制度化建设在企业管理中已经是老生常谈了。但是,现实的情况往往是制度多,有效的执行少。长此以往,企业的发展会很尴尬。



什么是破窗效应?

破窗效应是犯罪学的一个理论,该理论由詹姆士·威尔逊及乔治·凯林提出,此理论认为环境中的不良现象如果被放任存在,会诱使人们仿效,甚至变本加厉。

美国斯坦福大学心理学家菲利普·辛巴杜于1969年进行了一项实验,他找来两辆一模一样的汽车,把其中的一辆停在加州帕洛阿尔托的中产阶级社区,而另一辆停在相对杂乱的纽约布朗克斯区。



解读

我们日常生活中也经常有这样的体会:桌上的财物,敞开的车门,可能使本无贪念的人心生贪念;对于违反公司程序或廉政规定的行为,有关组织没有进行严肃处理,没有引起员工的重视,从而使类似行为再次甚至多次重复发生。

在日本,有一种称做“红牌作战”的辅助管理活动,目标是提高企业现场环境、效率和产品质量。我们可以引用管理顾问迈金塔的话来形容它的产生背景:

日本企业的“红牌作战”通过详细的5S方法:Seiri(整理)、Seiton(整顿)、Seiso(清扫)、Seiketsu(清洁)和Shitsuke(素养),将不清洁的设备、办公室和车间贴上具有警示意义的“红牌”,也将不合理的工作程序或方式增加“红牌”以促其迅速改进。



启示

从“破窗效应”中,我们可以得到这样一个道理:任何一种不良现象的存在,都在传递着一种信息,这种信息会导致不良现象的无限扩展,同时必须高度警觉那些看起来是偶然的、个别的、轻微的“过错”,如果对这种行为不闻不问、熟视无睹、反应迟钝或纠正不力,就会纵容更多的人“去打烂更多的窗户玻璃”,就极有可能演变成“千里之堤,溃于蚁穴”的恶果。

在管理实践中,管理者必须高度警觉那些看起来是个别的、轻微的,但触犯了公司核心价值的“小的过错”,并坚持严格依法管理。

外婆家:逆势上涨的餐饮快时尚

文·石章强 余水龙

据2月下旬国家统计局公布的最新数据显示,2015年全国餐饮收入首次突破3万亿元人民币,而商务部相关数据显示,2015年大众化餐饮市场份额已超过80%。

中国烹饪协会副会长冯恩援认为,中国餐饮业发展正呈现出“三小三大”的新特征,即“小店面大后厨”,产业链条全面延伸;“小产品大市场”,连锁经营渐成规模;“小群体大众化”,高端市场仍可深耕。

整个餐饮行业稳中有升的发展态势显示,大众化市场需求是行业逆势回暖的最大动力。已经有相当名气的外婆家,用自身的发展诠释了餐饮市场的这一发展变化。

定位平民化 符合大众餐饮潮流

自成立之初,外婆家的定位便非常符合大众需求:居家路线、聚餐场所。虽然这个在当时不是行业主流的想法,却在无意之间吻合了大众餐饮兴起的这一潮流。

据统计,目前在餐饮行业3万亿元的营业额中,大众化餐饮约占80%左右。但是,在发达国家的餐饮行业里,大众化餐饮则能占到95%左右的份额。

作为主打杭帮菜的外婆家,在前期市场拓展的区位选择上,以江、浙、沪为本。因为江、浙、沪三地之间的交流频繁,口味相近,对于杭帮菜的接受程度高。

另一方面,发展之初信息传播的效率远没有今天这般发达,地缘上的集中也意味着品牌传播和品牌接受度的集中。

这三地市场的深耕,为外婆家积累了深厚的品牌沉淀。

餐饮快时尚 将价值让渡消费者

菜肴不是唯一因素,餐饮的好坏,主要是看综合因素。外婆家创始人吴国平认为,独特的餐厅会给顾客留下深刻的第一印象,人性化的用餐环境,独到的设计手法,都会提升顾客对于餐厅的满意度。

装修正是外婆家综合因素里的主打因素。外婆家的装修风格可以概括为“平民时尚”,比如店内放眼望去均是做旧的菜单,吱呀的小船,陈旧的木凳,将中国古代的院落展现无遗。

里面的布局也非常科学合理:出菜口设置在餐厅居中的地方,使得服务员拿到菜品后抵达各个区域的时间大致相同,避免了人工的空白等待,提高了劳动效率。

装饰用的摆件和绿植从地面上抬高到了墙上,既节省了地面空间又形成了外婆家自己的装修风格。同时,店内还将用于放置备用碗筷和纸巾的落柜嵌入到墙内,以进一步节省空间,增加台位。

面对精致的装修,店内的服务员总是被问:“3元钱一份的麻婆豆腐能赚钱吗?”其实,外婆家依然需要遵循最简单的“成本—营收—利润”的商业逻辑。吴国平表示,外婆家算是餐饮行业里的“快时尚”品牌。其呈现在消费者面前的低价,本质上是通过供应链优化、生产和程序化管理,并将一部分价值让渡给消费者而形成的最终结果,且价值的让渡是这个模式中最为关键的一步。



垂直子品牌 走向个性化细分化

然而,吴国平并没有因为外婆家的成功而停下创新迭代的脚步。随着餐饮行业竞争越发激烈,“快时尚”品牌的增多,让他认识到原来的“性价比”路线已经很难再玩出新花样。包罗万象的餐饮模式已经过时,单品模式可能成为餐饮市场的主流,今后的餐饮市场将会走向个性化与细分化。

基于这一判断,外婆家开始按工具化和产品化两条路来实现。于是,这几年有了全部是蒸笼的“蒸年青”,全部用锅的“锅锅”,专门吃鱼的“炉鱼”,专门吃面的“三千尺”,专门吃火锅的“锅小二”等副品牌。所有这些,目的就是让店铺的工具属性或产品属性变得明显,成为全中国的唯一,成为最突出的特色。

除了上述这些针对年轻人的副牌,外婆家还打造了作为城市代表的“宴西湖”。虽然宴西湖的人均消费在500元左右,与外婆家固有的低定价定位大相径庭,但对于吴国平来说,这是文化属性的塑造,是回归杭帮菜的本源。

寻找新机会 融入现代消费模式

2003年前后,随着中国城市的发展,人们生活需求的多样化,购物中心业态应运而生,并在全国迅速发展,成为居住在城市内的大众消费者日常休闲购物首选场所。不得已,外婆家从2012年下半年开始,关闭了一些尚有不错盈利能力的路边店,全面投入知名商业综合体的怀抱,开始与现代的消费模式全面融合。

而在这个转型期,恰逢购物中心开始缩减购物零售业态占比,增加餐饮与体验业态的风潮兴起。外婆家以其优秀的聚客能力,成为各大购物中心极力拉拢的“香饽饽”。

同时,强大的品牌资产和规模效应,赋予了外婆家与供应商之间强大的谈判能力。这种优势体现在价值链的每一个环节:在原材料及食品加工服务供应端,能以很低的价格采购原材料及服务;在门店租赁成本方面,考虑到外婆家强大的引流能力,外婆家开始与城市综合体联姻,

共享流量带来的利润。同时,很多的商业地产商给予其极大的租赁让利,其门店的爆炸式增长也正是从这个时候开始的。

标准化流程 连锁品牌口味一致

简化用餐服务流程,节省人工成本也成了外婆家的独特之处。外婆家内部成立了软件工程部门,自主开发出“外婆喊你吃饭啦”的叫号系统,省去了迎宾的人员。将跑菜与上菜的人员合二为一,并引进烤箱,将门店厨师的用人标准降了下来,省去了请大厨的成本,用工成本得到了很好的控制。

在资产运作上,外婆家极尽所能做减法。外婆家没有和其他的连锁餐饮品牌一样建立中央厨房,而是以委托加工为主。随着外婆家的规模越来越大,配送中心将成为标准化中的重要一环,给外婆家带来越来越小的边际成本。

标准化是连锁餐饮品牌保证所有门店口味一致的必要举措。外婆家作为一家中餐品牌,在采购环节,制作环节,菜品打造,菜品迭代等方面都做到了标准化。

拥抱互联网 快速扩张重要保障

对于互联网积极拥抱的姿态,在第一时间得到了传统行业互联网化所带来的品牌传播、市场营销以及物流配送等方面的红利,也是外婆家近几年得以在全国甚至国际上快速扩张的保障。

对于O2O,外婆家相对来说还是比较理性,主要侧重在品牌宣传维护上,不盲目砸团购、搞大动作,但也不守旧落伍,顺势而为。2005年,大众点评进驻杭州,外婆家成为杭州区域的第一家签约商户,也是较早引入微信支付的企业,还曾和美食社交App“去哪儿”等进行过新品试吃合作。

(石章强系锦坤文化发展集团创始人、国务院发展研究中心研究员,上海市政府品牌专家委员、上海现代服务业联合会品牌专委会秘书长)

世界之窗

时下最热概念映出未来商业魅影

丰富的商业实践、繁杂的时代变化,以及频繁的技术更迭,深深印刻在管理手段和管理思维的尺度上。伴随新创企业的崛起,似乎老牌巨头正在默默抵御科技新风的吹拂。在这个过程中,新旧势力的博弈,使得企业管理呈现出前所未有的缝隙,诸多经典的管理领域正遭遇全新的塑造。但无论如何,有一点已经明确,在新的一年里,新旧商业力量仍在博弈中缠斗向前。

一些值得思考的商业管理话题,也将反映出未来商业世界的魅影。

出了“独角兽”一词,专指这类公司。毫无疑问,独角兽公司已经成为全球商业世界的重要角色,甚至在某些领域已经成为绝对主角。但面对质量参差不齐、规则暗定的市场现状,独角兽们要想成为扭转商业史的王,需要在2016年继续证明自己的价值,证明他们配得上如此高的估值。从一个个体的成功转变为行业性成功。

共享经济

共享经济(Sharing Economy),又称为分享型经济、协作型消费。这一概念早在1978年就由美国得克萨斯州立大学社会学教授马科斯·费利逊和伊利诺伊大学社会学教授琼·斯通提出,但直至2014年—2015年,Uber、Airbnb、Lyft等独角兽公司的崛起,才获得商业案例支持。因此,2015年也成为共享经济的爆发之年。共享经济的核心是使用权与所有权的分离,

即“使用而不占有”,本质是通过新兴技术整合线下的闲散物品或服务者,让他们以较低的价格提供产品或服务。对于供给方来说,通过在特定时间内让渡物品的使用权或提供服务,可以获得相应的金钱回报;对需求方而言,虽不直接拥有物品的所有权,但可以通过租借等共享的方式短期使用物品。

共享经济的兴起,将个别的、细微的消费行为集聚整合为大宗需求,进而优化了全社会资源的分配和利用,已带来巨大的商业变革和社会发展。

触点管理

“触点管理”(Touchpoint Management)是近年来欧洲管理界少有的能被全球普遍接受的重要理念。它由欧洲最权威的触点管理与忠诚度营销专家安妮·M·许勒尔在《触点管理:互联网+时代的德国人才管理模式》一书中提出。

互联网浪潮不仅猛烈冲击着传统的商业世界,也深刻地改变着企业的内外生态环境。在新的环境下,公司内任何真相都无法对员工隐瞒,任何一个触点上传递的不利因素,都会带给员工“真实感受”,也会被迅速传递出去,对企业可能产生无法挽回的影响。

因此,许勒尔主张,领导者及企业必须管理好每个内部触点,提升员工在任一点上“真实感受”的质量,增加其对企业的好感,赢得其超越理智的忠诚,激发其自主创造力,积极开展有利于企业的协作,并成为企业积极的代言人。

(来源:财富中文网)

独角兽

“独角兽”(Unicorns)本来说是的神话传说中的一种稀有而且高贵的生物,因头上仅有一只角而得名,而所谓“独角兽公司”则是借指那些估值达到10亿美元以上的未上市初创企业。2013年11月,美国著名风投Cowboy Ventures的创始人艾琳·李在TechCrunch的一篇博客里首次提